# 工匠精神

## 日本家族企业的长寿基因

[日] 后藤俊夫——编著
王保林　周晓娜——译



長寿企業のリスクマネジメント
～生き残るためのDNA～

富可过三代：探究日本百年、千年企业的长寿基因
立足长远、延续家业、社会公器、"量力经营"……

中国人民大学出版社

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

[日]后藤俊夫——编著
王保林　周晓娜——译

# 工匠精神

## 日本家族企业的长寿基因

長寿企業のリスクマネジメント
~生き残るためのDNA~



富可过三代：探究日本百年、千年企业的长寿基因
立足长远、延续家业、社会公器、“量力经营”……

中国人民大学出版社

# 版权信息

COPYRIGHT

书名：工匠精神：日本家族企业的长寿基因

作者：【日】后藤俊夫

出版社：中国人民大学出版社

出版时间：2018年8月

ISBN：9787300259246

本书由中国人民大学出版社授权得到APP电子版制作与发行

版权所有·侵权必究

电子书由“小圈圈大世界”公众号分享，您想读的书这里都有！

# 译者序

后藤俊夫教授是长寿企业研究的世界第一人。我与后藤俊夫教授相识，源于中国人民大学商学院与日本经济大学的国际交流协定的签约仪式。那一天，后藤教授和几位日本经济大学的老师专程来到中国人民大学商学院，讲了他们对于长寿企业的研究成果。那时，我第一次听到关于长寿企业的研究，觉得他们的研究十分有趣。此后，随着对后藤教授等日本经济大学教授研究成果的深入了解，越来越觉得长寿企业是一个值得关注的研究课题。

正如本书中的一些数据显示的那样，世界上的长寿企业大多集中在发达国家，发展中国家的长寿企业相对较少，包括中国在内的文明古国都没有进入世界长寿企业大国之列，这一现象令人深思。本书从风险管理角度阐释了日本企业长寿的原因，阅读本书可以使我们了解日本企业的经营之道，理解日本企业长寿的原因。

后藤俊夫教授曾经长期就职于日本的某大型家电企业，在工作期间曾留学美国攻读MBA项目，是一位具有国际视野的企业管理者。后藤俊夫教授在企业工作期间就酷爱研究，笔耕不辍，先后出版几十本著作。日本的大企业工作压力很大，经常加班，我曾问过他哪来的那么多时间写东西，他的回答是："把别人打高尔夫球和休假的时间用于研究和写作。"

进入日本经济大学从教后，后藤俊夫教授开始观察和思考长寿企业问题，开创了长寿企业研究这一新的管理学研究领域，几年后成为长寿企业研究第一人，实现了从企业管理者到大学教授的华丽转身。目前，年过70的后藤俊夫教授仍然在一线从事教学和科研工作，是一位高产的科研工作者。后藤俊夫教授对于科学研究的执著精神同样值得我们学习。

本书由7位作者共同完成。本书的作者有一个共同的特点——长期在日本企业工作，对日本的长寿企业十分熟悉。除后藤俊夫教授外，本书的其他几位作者目前都在日本企业从事管理工作或企业咨询工作。同时，他们都对研究工作有着浓厚的兴趣，在繁忙的工作之余还在认真的思考和研究企业的管理问题。正是由于本书作者都有着丰富的一线企业管理工作经验，因而与学者的思维方式不同，是从企业管理者的角度看日本的长寿企业，这些一线管理者的视角对于我们理解长寿企业具有重要价值。本书的翻译由我与周晓娜副研究员共同完成，她负责中文版序及第二、三、四章，我本人完成了其他章节的翻译工作。

近几年，“长寿企业”备受关注，很多中国企业也将长寿作为企业目标。但一个企业生存几百年乃至千年谈何容易。战争、朝代变迁、瘟疫、自然灾害，各种天灾人祸都会导致企业经营难以为继；在激烈的市场竞争面前，企业管理者的决策失误也会导致企业的重大失败；自私、贪欲等管理者的人性弱点同样会断送企业的生命。日本的长寿企业是如何克服上述种种障碍走到今天的？本书为我们提供了答案。本书中包含了许多日本企业案例，内容通俗易懂，可读性强。希望本书的出版可以为广大读者理解企业的长寿之道提供一些理论视角和鲜活案例，同时为处于困境的中国企业提供一种摆脱困境的新思路。

感谢中国人民大学出版社新媒体出版中心的费小琳主任对于本书

出版提供的帮助！没有费小琳主任慧眼识珠，本书就不可能这么快与读者见面。同时感谢为本书出版默默奉献的中国人民大学出版社的马晓云编辑。正如本序言最初部分所说，中国的许多企业不够专注，不够踏实，但中国人民大学出版社的编辑是非常认真、踏实、专注的编辑。因为有了这些富有职业精神的编辑，才使得本书的翻译错误得以纠正。

王保林

2018年5月

于人大商学院

# 中文版序

对长寿企业持续2 0多年的研究

喜闻我的第52本著作，行将由中国人民大学出版社出版中文版本，内心不胜感慨。2016年12月24日，“中国人民大学商学院2017新年论坛”的召开，加深了我与中国人民大学的缘分。大会主题为“新商业文明与企业转型升级”，我有幸作为嘉宾，做了题为“长寿企业与工匠精神”的主题演讲。我对于长寿企业的一腔热血，也可通过当日演讲的副标题“富可过三代”得以展现。

我的长寿企业研究始于1996年。常说人有天年，企业是否也有寿命呢？据悉，企业是以永久持续为前提，并具备相应公司人格的组织，而绝大多数企业是短命的。其原因何在呢？——在这一朴素的好奇心的驱使下，我开始了这项研究。至今，已经过去了20多年。我的心境也从单纯好奇逐步转变。眼下，我最关心的事情是如何作为才能让“富可过三代”成为可能。

开展研究之前，我首先明确了长寿企业的定义。本书认为长寿企业是指创业100年以上且目前依旧存活的企业。然而，我遍查各种途径，均未发现长寿企业的相关统计数据。出现这种情形，人们一般选择放弃研究，但我反而下定决心，“既然没有现成的统计数据，那我就亲自动手整理”。首先从日本国内调查开始，我克服大量困难收集

而来的数据大大超出了研究预期。这再次激起了我的好奇心："在世界范围内，究竟存在多少家长寿企业呢？"

2004年，我的全球长寿企业数据已经积累到一定程度。这时，一位友人给出如下建议。

"你调查的长寿企业，基本都是家族企业。"

这一建议，犹如来自冥冥之中的启示。从那一瞬间起，我将长寿企业研究理论定位为家族企业理论，并坚持每年参加国际学术大会，持续推出研究成果。基于此，我认识了来自美国、欧洲、亚洲等国家和地区的同领域研究专家，构筑起研究网络。

经由香港中文大学的全球知名学者范博宏博士介绍，我开始与中国人民大学有所接触。范博士号称"家族企业传承治理第一人"，是香港中文大学会计学院财务系的联席教授，同时任经济及金融研究所主任。在其引荐下，我与中国人民大学商学院毛基业院长成为知己，随后与同院王保林教授展开交流。在王保林教授的全方位支持下，本书即将在中国出版，我感慨万千。此为其一。

2018年，是《中日和平友好条约》缔结40周年的极其重要的历史节点。1972年，田中角荣首相访华。同年9月29日，两国发表《中日联合声明》。历经几十年的岁月征程，两国刚刚送别中日邦交正常化45周年，马上又迎来《中日和平友好条约》缔结40周年。在这一值得纪念的节点，本书即将出版，我感触颇深。此为其二。

中日两国是一衣带水的邻邦。希望借助长寿企业的研究，为中日两国友好关系贡献绵薄之力。同时，若能催生更多的长寿企业，本人深感荣幸。

## 工匠精神在中国

对我而言，2017年是繁忙的一年，也是加深与中国关系的一年。这一年，海外出差共计8次，其中6次是来中国。我曾在一周内两度访

问中国。这种情况竟发生了两次，分别在夏秋两季。2017年演讲数量达75场，其中约70%面向中国企业家。他们来自中国各地，领域涵盖制造业、流通业及服务业。我的演讲主要围绕长寿企业、工匠精神、家族企业，以及事业传承展开。

同时，中国企业家团体访日也越来越多，原因大致有两项。

第一，在中国，大量民营企业正迎来事业传承期。始于1978年的开放经济、企业民营化已经走过了40年，今天，众多的中国企业正面临首轮事业传承。

事业传承是多方相关人士共同参与下的复杂过程。继承对象以经营管理、资产为主，两者密切相关。参与各部分、各环节的相关人士众多，通常其利害关系呈现对立状态。因此，相关人员若想达成合意，需要足够充分的时间，慎重对待，否则难免埋下引发未来祸根的种子。还有一个重要的问题是如何教育、培训继承人，这也需要以10年为单位的筹划准备期。

事业传承是20年乃至30年一度的大事件，对经营者而言，是名副其实的最大问题。事业传承既可能演变为事业危机，也可能发展为带来新一轮业务大飞跃的事业机会。持续百年以上的长寿企业，至少也会经历3~4次事业传承。2018年，于公元718年成立的法师旅馆迎来创业1300周年，同时他们也正紧锣密鼓筹备第46代向第47代的传承。

日本长寿企业分别累积了各自数代传承的经验，并为企业的下一个200年、300年做着准备。因此，我们应当能从中收获不少经验教训。

第二，可能源于中国国内对工匠精神的大力报道。中国对工匠精神的关注，毫无疑问以2016年3月5日李克强总理在全国“两会”所做的《政府工作报告》为开端。同年，工匠精神被《咬文嚼字》杂志评选

为“2016年十大流行语”之一。同年12月中旬，在中央经济工作会议上，习近平主席发表重要讲话，再次强调发扬“工匠精神”。

中国的国家战略提出重视实体经济、发扬工匠精神，打造国家品牌，培育更多“百年老店”。工匠精神与“中国制造2015”一道，是中国实现制造强国的重要举措。实现工匠精神，既要探究中国自古有之的工匠精神，还要学习世界各国的先进案例。

在日语的说法中，工匠精神被称作“职人精神”。它始于6世纪，距今已有1500多年漫长的存续历史。日本的职人精神发源于中国，也是日本成为长寿企业大国的重要因素。日本之所以能成为长寿企业大国，与职人精神可谓紧密相关。

因此，中国的大量企业家访问日本，学习职人精神的实际情况，与中国实现长寿企业大国息息相关，意义十分重大。

## 工匠精神在日本

毫不夸张地说，日本国内充斥着大量关于长寿企业的话题，我们每天都能看到与老字号相关的网络报道、电视、报纸记事。且近年来，人们对其关注度不断提高。

我于日本国内外发布的研究成果也引起了较大反响，且影响不局限于日本国内。最初，关注到我研究的是日本NHK[1]电台。2007年6月18日，纪录片《长寿企业大国——日本》播出。NHK以我介绍的国际比较数据为基础，制作了时长1小时的节目，专门报道作为长寿企业大国的日本。NHK是基于日本《放送法》成立的开展广播业务的特殊法人机构，在全球影响力巨大。该纪录片打下日本是全球长寿企业大国的舆论基础，并使世人认识到日本长寿企业数量远远超出其他国家。

2008年2月13日，TBS系列制作了老字号特集《探寻关口宏眼中的日本！2》。这期节目时长2小时，主题是“正在忘却的日本之

美”“何为日本人”，关口宏想通过对老字号的取材、挖掘，再现其背后蕴藏的“日本力量”。TBS电视台是日本颇具代表性的民间电视台，通过TBS系列，该节目得以在日本全国放映。

2008年4月26日，日本知名的经济报《日本经济新闻》做了大型连载报道《200年企业——成长与持续的条件》。我的名字出现在第一期报道中。受到好评的连载报道共发行3册单行本，受到了以企业相关人员为主的一大批热心读者的支持。略晚一些时候，《朝日新闻》在其地方版面详细追踪百年企业，有关报道也被编纂为单行本。

在海外，2008年5月14日，韩国银行推出研究报告——《日本企业长寿的原因及启示》。该报告虽未标明资料来源，但实际是根据我的数据得出日本为全球最大长寿企业大国结论的，案例分析则以从百济渡海而来并创办了世界最古老企业金刚组的金刚重光（柳重光）为讨论焦点。2011年，相当于日本NHK电视台的韩国KBS电视台在新年特别节目上介绍日本为长寿企业大国，我有幸在节目中露面。同年6月，我在南美哥伦比亚访问之时，当地国家台安排了采访，并录制了约10分钟的影像视频。

作为长寿企业大国的日本在海外知名度提升，海外对长寿家族企业评价甚高，令日本国民也甚感吃惊。

近年，我有幸与两位诺贝尔和平奖得主近距离接触，他们均对作为长寿企业大国的日本给予高度评价。第一位是美国前副总统艾伯特·戈尔。2014年9月30日，艾伯特·戈尔出席家族企业网络（Family Business Network，FBN）日本招待会。在会见场合，我提出创业百年以上且至今仍存在的日本长寿企业有25321家，占全球的35%。目前，全球强烈需求的可持续增长型经济模式同样蕴藏于长寿企业当中，其原因有四点：第一，“三方共赢”中的社会公用事业导向；第二，与利益相关者保持长期互信；第三，量力经营；第四，避免浪费

地球上的有限资源。戈尔对作为长寿企业大国的日本表示出极大的敬意，赞同我的主张，双方之间的握手强而有力。

我见到的第二位诺贝尔和平奖得主是穆罕默德·尤努斯博士。尤努斯不仅是孟加拉乡村银行[2] 的创建者，而且是社会化商业的提倡者。尤努斯的社会化商业包含七大特征，最大的一点在于商业性和社会性并存，这正是日本长寿企业的精髓，恰恰符合我对戈尔前副总统所做的说明。2017年2月22日，在九州大学冈田教授的介绍下，我与尤努斯博士得以会面。冈田教授推崇长寿企业、三方共赢，以及二宫尊德的理念。在日本，与尤努斯博士持有共见的人员众多，其中也不乏经营者，我期盼双方能共建合作项目。带着对今后发展的祈愿，我与尤努斯博士长时间地、紧紧地握手。

当然，对长寿企业的高度评价和关注并不仅限于诺贝尔和平奖得主。2017年5月底，在韩国济州岛召开了第12届济州和平论坛。来自全球69个国家的4000多名代表参会，葡萄牙、蒙古、印度尼西亚的前总统，美国前副总统戈尔等要人出席会议，大会和分科会就广泛的议题开展了讨论。其中，慈善资本主义和长寿企业分科会与日本关联密切。日本向来重视的“社会之公器”导向正是慈善资本主义的本质，也正是因为长寿企业一贯重视社会性，才使日本发展为长寿企业大国。

最后，想简单谈一谈来自亚洲其他国家的关注。由于东盟国家的企业家大量到访日本，自2015年起，我们每年举办关于日本家族企业经营战略和事业传承的学习项目。他们来自越南、印度尼西亚、斯里兰卡、巴基斯坦、印度等国，其中半数以上是公司历史尚浅的家族企业。他们学习长寿企业经营秘诀的意愿极其强烈，不少家庭是父子、兄弟、夫妇等成员一同前来。

我们能从多方面学习长寿企业“取之不尽、用之不竭的经验教

训”，其纵深挖掘空间极大。此次，本书聚焦于长寿企业的风险管理，通过介绍31个案例，为企业日常经营决策提供管理依据。我们的目标读者群体以经济发展的中坚力量——中小企业的经营层和管理层为主，同时涵盖包括大企业人员在内的社会各界人士。

长寿企业扎根于地方，经营时间长达百年以上，为日本社会做出了巨大贡献。其背景，涵盖历史、地理、家族关系等因素，话题之广泛，犹如山积。读者若对上述因素感兴趣，阅读本书也会对您有所助益。

如前所述，时值本书中文版付梓之际，中国人民大学商学院王保林教授于百忙之中，从策划出版、协调，到翻译，尽心尽力。借此机会，再次衷心感谢王老师的辛勤付出。

后藤俊夫

2018年6月

---

注释

[1]NHK，日本放送协会（日本广播协会）。——译者注

[2] 又译格莱珉银行。——译者注

# 前言

如今，几乎每天我们都可以在电视和报纸上看到关于老字号企业的报道，我们的周围充满了关于长寿企业的话题。最近，社会各界对于长寿企业的关注又开始升温了。

关于长寿企业的第一次浪潮开始于2007年，NHK（日本放送协会电视台）在日本放映了特别节目《长寿企业大国——日本》。这个节目的制作背景是，我调查整理了日本及世界各国创业200年以上的长寿企业，得出了一些基本结论。NHK对我的研究结果表现出浓厚兴趣，故开始了节目的制作。NHK《长寿企业大国——日本》节目的播放成为第一次浪潮的导火索，以此为契机，许多媒体开始大规模报道长寿企业。在此之前，由于没有基于数据进行国际间的比较，我们还无法断言日本是长寿企业大国。作为该节目的基础数据的提供者，我对长寿企业第一次浪潮的感慨颇多。

令我没有想到的是，第二次浪潮居然来自2016年的中国。李克强总理在2016年3月5日的《政府工作报告》中首次强调了工匠精神的重要性。以此为契机，中国的互联网上出现了大量的相关报道，有很多人来到邻国日本寻找具有工匠精神的样板企业。我亲身感受到来自中国的关注长寿企业的第二次浪潮是在2016年4月。为了向具有工匠精神的日本长寿企业学习，许多中国的企业家接踵而来。同时，我也

收到了许多来自北京和上海的演讲邀请。

这仅仅是第二次浪潮的开始阶段， 2016年12月中旬召开的中共中央经济工作会议使第二次浪潮进一步升温。中央经济工作会议是决定下一个年度中国经济政策的重要会议。2016年的中共中央经济工作会议不仅制定了鼓励实体经济发展的各种政策，而且再次强调发扬“工匠精神”，加强品牌建设，打造国家品牌，培育更多的“百年老店”。

近年，中国政府特别强调重视实体经济的发展，因此“工匠精神”“国家品牌”“百年老店”颇受重视。这几个关键词既是我们观察中国经济时的重要着眼点，也预示着从2016年开始的长寿企业的第二次浪潮达到了一个新的高度。

2020年的东京奥运会必将引爆长寿企业的第三次浪潮。东京已经成立了“江户东京闪光项目推进委员会”，该委员会的宗旨是“保护传统工艺，提高产品附加价值，通过向全世界进行宣传，促进传统工艺的继承与发展”，目的是提升日本形象，增加日本的游客数量。

长寿企业是日本的国宝。我在2012年就开始呼吁“我们需要重新认识长寿企业对当今社会的意义，开展一场重新取得自信和活力的‘国民运动’”，当时正是发生“东日本大地震”的第二年。长寿企业的第一次浪潮来自日本国内，第二次浪潮来自海外，第三次浪潮在海内外的共同发力下，可能达到前所未有的高度。

我一直强调，长寿企业是“日本的国宝”，是“取之不尽、用之不竭的教训的宝库”。此次由于第一法规出版社的积极支持，本书得以与各位读者见面。对于20多年来一直专注于长寿企业研究的我来说备感欣慰。

长寿企业是“取之不尽、用之不竭的教训的宝库”，我们可以从长寿企业学习的东西很多。本书将研究的视点聚焦于风险管理，通过介

绍31家公司案例，对企业日常经营决策提供有价值的知识体系。本书的读者对象不仅包括中小型企业的经营者和管理层，而且包括大企业的管理者以及社会各界人士。此外，本书写作过程中参考了日本工业标准（Japanese Industrial Standards，JIS）、ISO国际标准等标准化的风险管理理论，由于篇幅限制，省略了具体说明。

长寿企业根植于社区土壤、连续经营百年以上、对日本社会做出了巨大贡献。长寿企业的背后有历史、地理、相关家族关系等很多因素，，起着重要作用。如果广大读者一边关注这些因素的作用，一边阅读本书，必将增加对于长寿企业的理解。

感谢第一法规出版社第4编辑部的关一志先生对本书出版的大力支持！本书省略了所有敬语称谓，请各位相关人士予以理解！

后藤俊夫

2017年初春



# 第一章 日本成为长寿企业大国的秘密

## 一、长寿企业大国——日本

按照时间序列观察日本的长寿企业可以发现，从创业到现在连续经营百年以上的企业多达25 321家，连续经营200年、300年、500年和1 000年以上的企业数量分别达到3 937家、1 938家、147家和21家（见图1-1）。为了收集这些数据，我们花费了整整15年时间，数据的收集过程将在本章的第四节进行详细介绍。在收集数据的过程中我们发现，日本长寿企业的数量之多远远超出了我们的想象。随着日本长寿企业的整体数据逐渐浮出水面，我们被日本长寿企业数量之多惊呆了。

图1-1中这些数据是到2014年为止的数据。所谓持续经营100年，就是在1914年之前开始创业；同样，持续经营200年意味着在1814年之前，即江户时代后期之前开始创业；持续经营300年意味着在1714年，即江户时代的中期之前开始创业。也就是从江户时代中期开始，日本长寿企业的数量迅速增加起来。从这些数据可以看出，长

寿企业激增的背景是明治维新（1868年）的出现，伴随着明治维新，日本出现了一大批近代化企业。

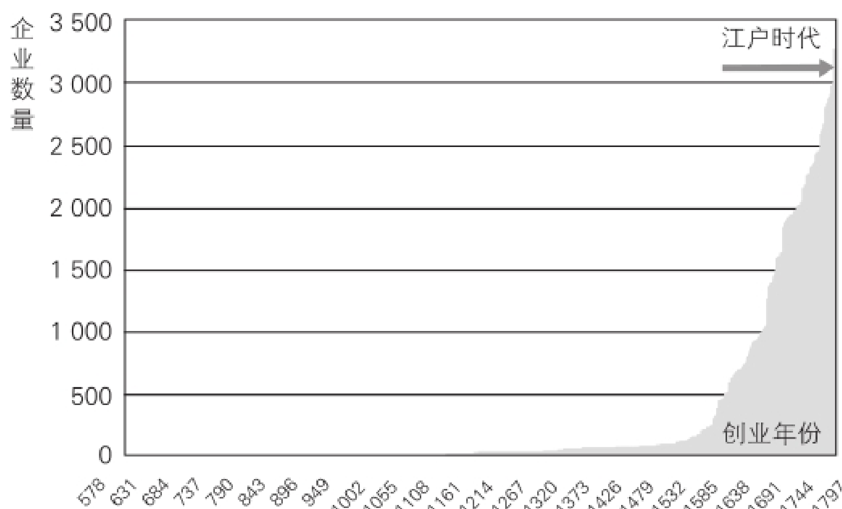



图1-1　日本长寿企业的数量累计

持续经营百年以上的企业分布在日本全国的47个都道府县，其中东京都的长寿企业数量位列第一，其后依次为京都府、大阪府、爱知县、长野县、静冈县、神奈川县、兵库县、新潟县、琦玉县。如果按照持续经营200年以上的企业进行统计，则京都府名列第一，东京都位居第二，其后依次是长野县、山形县、大阪府、福岛县、新潟县、爱知县、兵库县和静冈县。200年以上的长寿企业的数量京都超过了东京，是因为京都作为古都，聚集了大量的原材料企业，商圈很大。

## 长寿企业的定义

长寿企业是指从企业创业开始连续经营百年以上的事业体。其中不仅包括股份公司、有限责任公司，也包括社会福利法人、学校法人、财团、非营利团体等所有的民间组织，但不包括宗教法人。

创业时间是以业务的开始时间为准，不考虑法人的设立时间。同

时，也不考虑创业开始后其机构的地址和业务内容是否有变更。这是因为，为了适应百年来不断变化的外部环境，企业也需要不断地改变自己，这也是企业长寿的必要条件。从长寿企业的统计数据来看，创业以来产品、服务、商圈都没有变化的长寿企业仅占长寿企业总量的20%左右。企业法人或家族的一贯性是企业持续经营的唯一证据。

从持续经营百年以上企业的产业构成来看，食品制造为主的制造业比例最大，占34%，流通和服务业的企业也占较大比例。总体上，酿酒、日式糕点、旅馆、餐饮店等传统产业的企业占一半以上，但也不乏金属加工、电子等近现代产业的企业。其中还包含一些从事火箭零部件、磨具制造等与尖端技术领域相关的产品生产行业的长寿企业。当然，这些企业并非从创业开始就从事这些尖端技术产品的生产，例如，现在生产汽车后视镜的企业，在江户时代生产台镜。20世纪60年代，随着日本进入汽车社会，台镜企业开始进行多元化经营的尝试，扩展到汽车后视镜的生产。长寿企业之所以长寿，是因为它具有不断适应时代变化的能力，具有柔性特征。

自从2007年6月日本NHK电视台放映了特别节目《长寿企业大国——日本》之后，在日本的主要报纸等媒体上与长寿企业相关的报道数量迅速增加，日本作为长寿企业大国的形象深入人心。我认为，要想成为“长寿企业大国”，需要满足三个条件。第一是长寿企业的绝对数量多。按照创业后持续经营100年以上的企业数量多少进行排名，排序为：第1位日本，25 321家；第2位美国，11 735家；此后依次是德国、英国、瑞士、意大利、法国、奥地利、荷兰、加拿大。如果观察创业200年以上的企业数量的国别排名，排在第1的仍然是日本，数量为3　937家，而且长寿企业的数量远远超过了第2位的德国（见图1-2）。

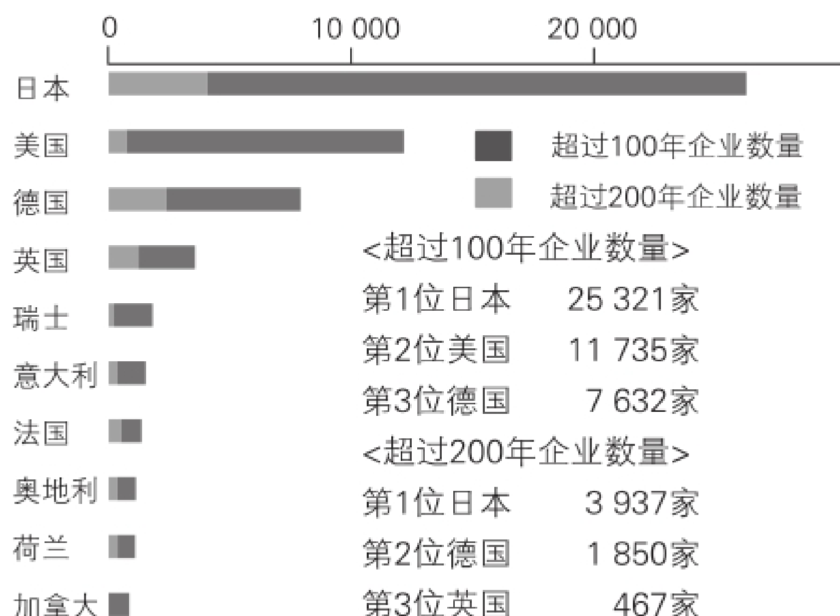



图1-2 长寿企业数量的国家排名

第二是长寿企业占经济规模的相对值大（长寿企业数量／经济总量）。如果和各国的GDP（国内生产总值）相比较，创业200年以上的长寿企业的相对数量（创业200年以上的长寿企业数量／GDP）的排名仍然是日本第1，第2和第3分别是瑞士和奥地利。经济规模较小的瑞士飞升为第2，而美国则名列第14。

第三是最高龄的长寿企业的数量多。观察最高龄的长寿企业前10名可以发现，除去1家德国企业排在第9名进入前10外，其他9家均为日本企业（见表1-1）。

| 公司名称 | 创业时间 | 国名 | 行业 | 家族企业 |
|---|---|---|---|---|
| 金刚组 | 578 年 | 日本 | 建筑 | 2006 年 |
| 池坊 | 587 年 | 日本 | 花道 | ○ |
| 庆云馆 | 705 年 | 日本 | 旅馆 | ○ |
| 古满 | 717 年 | 日本 | 旅馆 | ○ |
| 山下 | 717 年 | 日本 | 旅馆 | ○ |
| 法师 | 718 年 | 日本 | 旅馆 | ○ |
| 峡里 | 718 年 | 日本 | 旅馆 | ○ |
| 今神温泉 | 724 年 | 日本 | 旅馆 | ○ |
| Herzoglich Bayerisches Brauhaus Tegernsee | 746 年 | 德国 | 酿酒 | 1817 年 |
| 源田纸业 | 771 年 | 日本 | 工艺品 | ○ |

表1-1　世界最长寿企业前10名

注：○表示家族企业性质不变；2006年，1817年指两家公司脱离家族企业性质的年份。

如上所述，日本在长寿企业的绝对数、相对数及最高龄的长寿企业前10名的企业数中均占首位，是名副其实的长寿企业大国。当然，长寿企业的数据收集工作还在继续，也许今后还会出现数据的变化。比如，如果能够对印度、中近东地区进行调查，也许还会发现一些长寿企业。此外，对俄罗斯、东欧等国的调查工作也尚未展开。

但即使对上述国家和地区展开调查，长寿企业前10位大国的次序也不太可能产生变化，日本“长寿企业大国”的荣誉称号不会改变。

## 二、企业长寿的秘诀

许多企业很短命，但也有不少企业可以持续经营百年以上。长寿企业和短命企业的差异何在？可以从三个层面探讨企业长寿的原因。

国家层面：日本成为长寿企业大国的原因

从国家层面来看，日本成为长寿企业大国的原因可以概括为以下三点（见图1-3）。

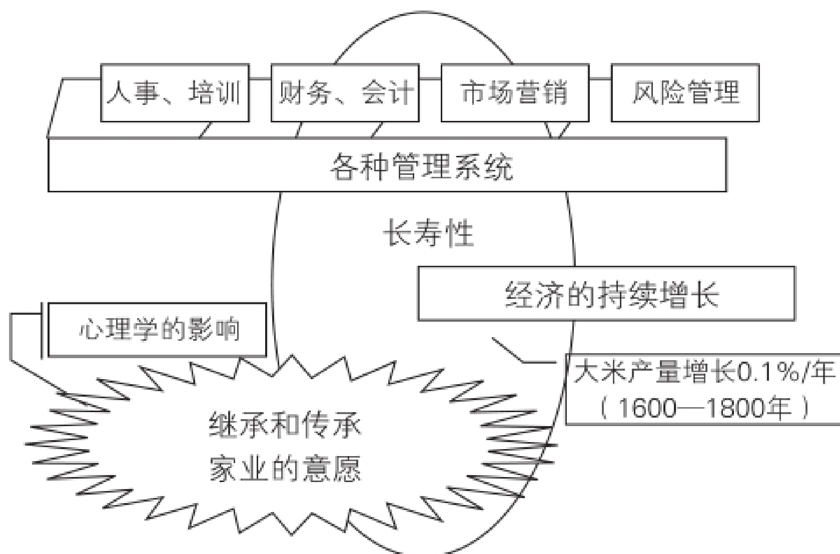



图1-3　企业的长寿要素

（1）由于企业内部的原因，日本企业很早就在内部摸索出了一套较为现代化的管理体系和制度，并长期用于企业管理的实践。早在江户时代（1603—1867年），日本的企业就已经使用了人事管理、财务管理、市场营销、风险管理等当今企业管理中通用的管理方法，而且在当时形成了管理体系，这里不进行详细介绍。例如，在人事管

理制度方面有大管家制度、学徒制度等；在财务会计方面有复式记账、合并决算；在市场营销方面，利用总账开展数据挖掘；在风险管理方面有家训和各种准备金制度等，不胜枚举。

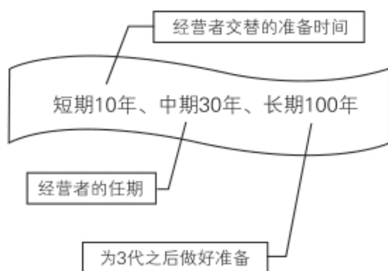
（2）企业经营所处的市场环境长期持续地呈现出缓慢成长的态势。例如，1600—1800年，日本大米产量的年平均增长率为0.1%[1]。江户时代前期大米的生产效率提高迅速，后期相对较缓，但总体上有一个企业可以生存的环境。

（3）企业具有使家业延续下去的坚强意志。在封建社会，就像武士十分害怕家业无法继续而引入养子制度一样，商家也把延续家业看作最大的职责，想尽各种办法把家业传承下去。在日本人看来，延续家业是理所当然的。在这一点上，日本与其他国家有很多不同。

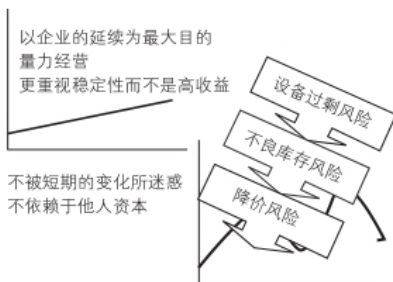
企业经营层面：日本企业长寿的六大原因

在企业经营管理层面，可以将企业成功的原因概括为以下六点（见图1-4）。

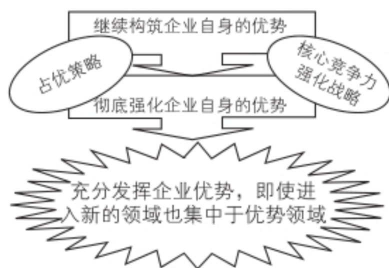
原因1：立足于长期视野的企业经营理念



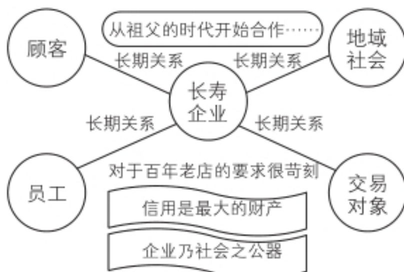

原因2：重视持续的成长



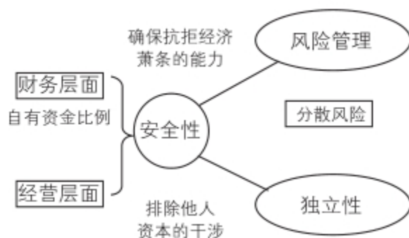

原因3：构筑和强化自身优势




原因4：长期重视与利益相关者的关系




原因5：确保安全




原因6：让下一代传承下去的强烈意愿

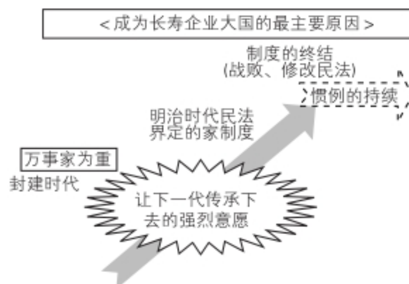



图1-4　企业长寿的六大原因

（1）以“短期10年、中期30年、长期100年”为代表的立足于长期视野的企业经营理念。这里所谓的“短期10年”，是指决定继承人，对其进行培养和教育，使其可以继承家业的时间为10年；“中期30年”，是指继承家业后自己的任期为30年；“长期100年”是指要具有长

期事业，预期到第3代人之后，为其继承家业做好准备。

（2）谨防短期的快速增长，实现“量力经营”，重视持续的成长。即使发现眼前有大的发展机会，也不盲动，重视延续家业这一目标，有时甚至有意控制企业成长的速度。

（3）构筑和强化自身优势。今天我们常说的重视核心能力、占优策略等，在100年之前长寿企业就已经开始付诸实践了。在100年间，即使市场环境发生了变化，企业也可以充分发挥自身优势，通过业务多元化等方法加以应对。

（4）长期重视保持与利益相关者的良好关系。长寿企业与员工保持良好关系，通过仔细观察长寿企业可以发现，祖父、父亲、儿子三代人自愿在同一家企业工作的情况并不罕见，企业与顾客、供应商、社区之间也是一样，长期保持良好关系。

（5）确保企业自身的安全。尽可能回避从金融机构贷款以及上市等利用他人资本的做法，这一点不仅在财务层面，而且从保持企业独立性的角度来说也很重要。

（6）让下一代传承下去的强烈意志。这正是日本成为长寿企业大国最主要的因素。“万事家为重”的思想从封建时代延续到明治时代，一直持续到第二次世界大战结束，这是日本最为重要的价值观。即使付出再大牺牲，也要保证家业可以存续。

这些原则作为家训一代一代传下去，这正是长寿企业的重要特征，也可以说是长寿企业的基因。

以上列举了六个因素，这六个因素都与风险管理紧密相关。以立足于长期视野的企业经营规划为例，家业的传承是所有家族企业迟早要遇到的重要事件，如果事先没有准备，必将匆忙应对，一旦失败，就会成为影响企业存亡的最大风险。尽早进行准备，就成为最有效的风险防控措施。自身优势的构筑和强化，不仅可以获得顾客好评、提

高收益水平，进而成为企业存续的基础，而且多元化经营的风险也较低，可以较好地实现业务扩张。与利益相关者构筑长期的良好关系，不仅可以提高相互之间的信赖性，而且当企业出现经营风险时，对于提升企业的自我修复能力也具有重要作用，可以帮助企业从风险状态迅速恢复到正常状态。

此前，我曾经认为使家业世代相传的强烈意愿在其他国家也同样存在。但在对长寿企业进行国际比较过程中发现，其他国家在这一点似乎和日本不太一样。

价值观层面：日本的价值观是根源之所在

最后必须说明的是，支撑以上六个要素的根源在于价值观。这一价值观就是扎根于佛教、儒教、神道（日本独有的宗教）的日本价值观，也可以称为日本文明或日本精神。其具体内容包括：共同体意识、文化相对主义和进取心。

共同体意识来源于佛教和神道，以“和”的精神为最大特征。其具体体现是，对家族，重视家的存续、家业的传承；对顾客，提供优质的产品和服务；对员工，提供良好的工作环境和福利；对社会，重视买方、卖方和社会的三方共赢。

文化相对主义来源于多神教的神道，表现在对其他事物的接受、宽容和吸收、同化，灵活地适应环境的变化，在继承传统和实现创新之间寻找平衡等方面。进取心来源于佛教，积极追求美好的事物、求道之心。对于工作的一丝不苟是其主要体现，将职业看作自我实现的方法和途径。在以相互信任为基础的社会关系方面，各个企业成为向共同体内的伙伴提供相互帮助的场所，一旦发生灾难，通过相互帮助走出困境，保证企业可以长寿。关于企业长寿根源的价值观，本书将在后序章节介绍各个案例的基础上，在最后一章进行详细分析。

注释

[1]实际收获的大米数量,根据[速水融·宮本又郎編(1988)『経済社会の成立17—18世紀(日本経済史)』]推算而来。

## 三、长寿企业和风险管理

长寿企业之所以能够存续100年甚至200年以上，至少要成功躲避四种风险，那就是人事风险、业务风险、地震火灾等不可抗力风险、伦理风险。

第一是人事风险，主要发生在家庭内部。俗话说家家有本难念的经，每个家庭的情况各不相同，但无论哪个家庭都会周期性地遇到家族企业的传承问题。如果在准备不足的情况下进行家族企业的传承，就会出现巨大风险，甚至导致家族企业的破产；但如果准备充分，则可能将危机转化为发展的巨大机遇。

此外，家族内部的团结宽容对于长寿企业来说也是不可或缺的，但长期维持家族内部的团结却很困难。正是这个原因，使不少长寿企业出现分裂，其中停业或歇业的也不在少数。

第二是业务风险，是业务固有的因素，主要包括技术创新、规制和法律制度的变化等导致的风险。产业不同，技术创新的速度、连续性和非连续性等也不一样，传统产业也不例外。如果原材料变化了，就需要经过种种努力使创业以来形成的高质量保持不变；如果消费者的需求出现变化，也需要企业采取恰当的应对措施满足消费者已经变化的需求。

关于规制，近年来向着缓和的方向发展，但在江户时代，同业协会有时被政府限制，有时得到政府的保护和支持。法律制度方面，以酿酒和富山的制药业等为代表，为适应时代的变化，在保证质量等方面，法律不断被强化。

第三是地震、火灾等不可抗力风险（见表1-2）。据《日本书

纪》记载，早在公元599年，在大和国（现在的日本奈良县）就发生过7级大地震，房屋大量倒塌。这是日本有记录的最早的地震。

| 灾难 | 时间（年） | 死亡人数（人） | 损失（GDP 占比） |
|---|---|---|---|
| 元禄大地震 | 1703 | 10 367 | — |
| 关东大地震 | 1923 | 105 385 | 13.4% ~29.0% |
| 第二次世界大战 | 1941—1945 | 3 100 000 | 86.0% |
| 伊势湾台风 | 1959 | 4 697 | 11.4% |
| 阪神淡路大地震 | 1995 | 6 434 | 2.0% |
| 东日本大地震 | 2011 | 18 455 | 4.2% |

表1-2　日本长寿企业近代以来遭遇的天灾和战争灾难

注：GDP占比数据取自日本银行等；元禄大地震的死亡人数取自宇佐美（2003）。

进入江户时代以后，1703年的元禄大地震（里氏8.1～8.2级）引发了海啸，据记载，死者达到10　367人（也有死者达到20万人的说法），28 000所房屋倒塌或被冲走。1923年的关东大地震直击东京，10多万人失去了生命，日本的GDP损失30%。近年来，1995年的阪神淡路大地震，以及2011年的东日本大地震及海啸的消息被全世界的媒体大量报道。

此外，对企业来说，明治维新等导致的政治体制变化、第二次世界大战也属于不可抗力风险。政治体制的变化通常会带来企业经济环境的根本改变。

明治维新彻底颠覆了持续260年以上的江户时代的幕府体制，以武士为交易对象的富豪们对大名（诸侯）的借款以及应收货款都成了不良债权，无法回收，很多企业从此没落。急速的现代化浪潮给社会、经济及消费者的生活方式带来巨大变革，无法适应这些时代变革的工商业企业不得不停业。

1945年日本战败，第二次世界大战落下帷幕。包括军队的非作战

人员、一般市民在内，死亡人数超过300万人，日本全国的GDP损失90%。战败不仅带来了远远超出人们想象的人员和经济的巨大损失。在战后诞生的新宪法的指导下，日本转变为民主国家，这一变化给国民经济的方方面面带来了巨大变化。为了适应这一变化，企业必须改变经营方向。

当遭遇这些不可抗力的境遇时，因为无法获得优质的原料供给，不能生产出令自己满意的高质量商品，一些企业停止了产品的生产和销售，直到可以获得优质原料供给才恢复生产；还有很多企业临时转型，靠生产和销售锅碗瓢盆等生活必需品以糊口，同时等待优质原料供给的恢复。

第四是伦理风险。对企业来说，依法经营是基本前提，自不必说。除此之外的所有不诚实的经营决策等都属于伦理风险。诚然，企业是营利组织，但企业作为企业公民，不仅要追求利润，对给社会带来的所有影响也有不可推卸的责任，对利益相关者（消费者、员工、供应商、股东及社会全体）的所有语言和行为都需要遵守道德规范。

企业对于社会和消费者做出不诚实的行为，会导致企业的信誉受损，给企业带来巨大打击。经过几代人辛辛苦苦积累起来的信用会因为一瞬间的错误判断而崩溃。而要想再次恢复失去的信任，需要付出长期的艰苦努力。

与一般企业相比，长寿企业的风险管理有三个不同。

第一是提前做好周密的准备和对策。长寿企业通过长期的经验积累发现了一个严峻的事实，风险与企业常伴。创始人以及此后历代经营者都会把企业遇到过的各种风险告诉下一代，让其有所准备，这已经成为根植于家族的基因。

第二是这种危机意识和危机管理秘诀的跨世代传承。如果说缺乏危机意识是最大的风险的话，那么长寿企业能够时时保持危机意识。

第三是发生风险之后的迅速恢复。风险的事先防范固然重要，然而一旦发生风险，企业恢复的方法和速度就起到了决定性作用，变得异常重要。典型事例是地震、台风等天灾，此时，长寿企业的一个特征就是从过去的经验中可以寻找到恢复的秘诀。

长寿企业的另一个重要特征是，企业经过长期努力培育，已经与周边的社区形成了稳固的信赖关系。一旦发生了风险事件，其规模越大，企业就越是难以单独依靠自身力量进行恢复，恢复所需时间也就越长。正如下面要介绍的一样，企业是社会的成员之一，社区或同业的朋友携起手来共同参与企业的复苏，才是长寿企业的最强大之处。

我们不要忘记这样一个严肃的事实，企业是社会的一员，企业不能离开社会而孤立地存在。企业的实力并不在于企业自身的资源有多少，企业实力的根源在于与周围的协调，即网络的存在。对于长寿企业来说，企业是社会存在的意识已经是一个基本常识，企业社会责任论、企业公民的思想已经植根于企业经营者的大脑之中。

但遗憾的是，经营战略中谈到企业竞争力等问题时却没有重视企业与社会的协调问题，如果我们阅读迈克尔·波特教授的名著《竞争战略》就可以明白这一点。再比如，彼得·德鲁克曾强调，企业的目的是为顾客创造价值，但这只有在“企业超过了经济的存在变成社会存在之后”才能实现，这些先驱的研究被后来很多学者给予了高度评价。但是，这些研究并没有发现，企业被顾客所爱戴，受到社会好评的根源在于企业与社会的相互协调性。

企业长寿的根源是对社会做出贡献的使命感，是“企业乃社会之公器”[1]的经营理念（见图1-5）。

# “社会之公器”取向才是长寿的秘诀

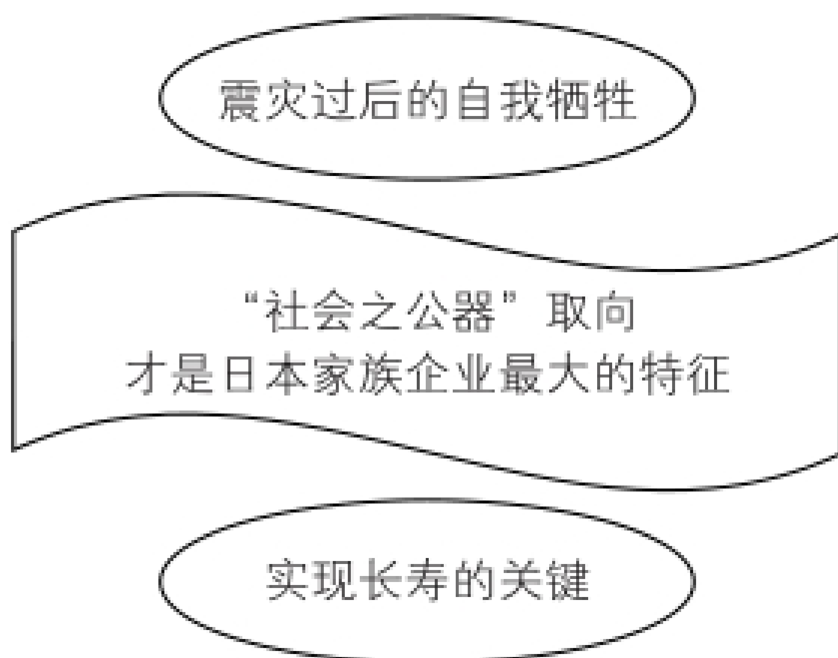



图1-5　社会之公器取向

让我切身感受到这一问题的是2011年3月11日发生东日本大地震后在地震灾区发生的一些事情。以下几件事给我留下了特别深刻的印象。

在不知道自己家人是否平安的情况下，没有去寻找家人，而是首先选择四处寻找自己公司的员工，当发现员工安然无恙时与员工真情拥抱的某酿酒公司董事长。

办公室和厂房都因海啸被冲走了，恢复生产的时间遥遥无期，但公司不仅保住了全体员工的饭碗，而且按照原有计划将新招聘的员工全部迎进公司的某酱油厂[2]。

把仓库中的蒲鉾[3]全部免费发放给避难所的避难者的某食品公

司。

这些企业的经营者都异口同声地说道：“公司可以存活到今天，多亏了周围的人关照，现在正是必须要报恩的时候。”这些人说话时的笑脸令我至今难忘。当发生大地震、海啸时，无论是长寿企业还是一般企业在天灾面前都感觉束手无策。但是，它们从灾难中恢复的速度（复原力）却不一样，企业周围相互帮助的力量才是构成企业复原力的最重要因素。

通过以上分析我认为，“社会之公器”取向才是企业长寿最重要的秘诀。而且，日本成为世界长寿企业大国这一事实，也可以从历史、社会的文脉中得到理解。

---

注释

[1]松下电器创始人松下幸之助名言。——译者注

[2]日本企业的新员工入职时间为4月1日，地震属于不可抗力，地震发生后，企业可以单方撤销招聘协议，而不必承担任何法律责任。——译者注

[3]日本东北地区的一种用鱼做成的传统食品。——译者注

## 四、长寿企业研究的过去与未来

我研究长寿企业已经有19个年头，1999年从企业进入大学工作，在研究伙伴们的帮助下选择这一研究题目，没有想到这个题目的研究会持续这么长时间。

对于长寿企业的研究，在此之前已经存在。比如，对于京都老店、近江商人以及财阀的研究等，在第二次世界大战之前就已经存在。但是一直没有对于创业以来持续经营百年以上企业的统计，也没有对日本长寿企业总体情况的研究，谁都说不清日本全国有多少家百年老店。多数人都是仅凭直觉认为老字号比较集中的地区是京都，比较多的行业是日式糕点和传统工艺品的生产制造。

但是，我发现，在我的周围长寿企业也很多，比如到东京的银座走一走就会发现很多老字号一家挨着一家，我喜欢的日本酒的商标“宽永”“元禄”等一个连着一个，都是从江户时代持续至今的企业。再看大企业，我进入大学工作之前所服务的企业就是百年以上的企业。也许在日常生活中与长寿企业的密切接触也是我选择这一研究题目的原因之一。

如果再增加一个理由的话，那就是我脑海里对于一本读过的畅销书《公司的寿命》（1984年日本经济新闻社出版）尚有部分印象，这也是一个重要事实。很多企业死掉了，但也有些企业可以持续经营百年以上，区别何在？创业以来持续经营百年以上的日本企业到底有多少家呢？

在当时，当然包括今天，也没有长寿企业的相关统计。如果依靠一个民间人士的个人力量进行调查收集数据，犹如蚍蜉撼树，几乎是

不可能完成的工作。因此，当时谁也不会进行关于长寿企业整体情况的研究。无知者无畏，现在想起来，当时确实有些不自量力，没有多想，仅凭借着好奇心就开始了这一研究。

就这样，我开始了有关创业以来持续经营百年以上企业的总体情况的研究这一冒险行动。首先，我发现，商工会议所是企业最常参与的组织，于是开始向全国500多个商工会议所寻求帮助，希望商工会议所提供相关信息。大约有1／3的商工会议所给予回复，对此我心存谢意，但数据的获取并不成功。商工会议所的组织率，即在该地区内的工商企业加入商工会议所的比例仅为30%。此外，一些商工会议所知道法人设立的时间，但不知道开业时间，还有一些商工会议所拒绝对外提供上述企业信息。不仅如此，大的商工会议所主要设置在城里，但城市以外的村镇也有1500多个商工会议所，仅凭我一己之力逐一去调查在时间上也不允许。

感觉到前途艰难，于是我决定改变数据收集的方向，将焦点转向从旅游手册和各行业的书籍中寻找线索。与此同时，到各地出差时也尽可能仔细调研和观察。真正带来转机的是进入21世纪以后网络的普及，这对我们的研究来说如同神助。此时，各地出现了很多教授计算机的课程，中小企业也开始建立自己的网站。我也参加了学校的产学研合作项目，与当地企业开展合作。与世界其他国家相比，日本企业（包括中小企业在内）开设网站的比例应该是很高的。互联网的普及和企业网站的建设，为我们从互联网收集长寿企业的数据提供了可行性。

当利用网络进行检索时，关键词的选择至关重要。在当时，利用“老店”“长寿企业”等关键词进行检索完全无效。但如果输入“酿酒”这一行业以及“创业”“元禄”这三个关键词的组合，就可以查到元禄年间创业的酿酒企业。如果要进一步细化检索，可以进一步指定“元

禄元年”“元禄二年”等进行检索。于是，我开始反复进行这种操作。当然也可以使用地点作为关键词，如“千叶县”等来代替行业。

这样，到了21世纪初期，我们终于大致掌握了日本长寿企业的全貌。我们发现，持续经营超过100年的长寿企业在日本超过10 000家。当然，看到这个数字感到震惊的不止我一人。更令人吃惊的是，长寿企业分布在日本的47个都道府县，产业的分布极其广泛。

接下来我有了一个新的疑问，世界各国有多少家长寿企业呢？受到好奇心的驱使，我开始调查这些数据。与预想的一样，收集其他数据比收集日本数据困难数倍，准确地说要困难10倍以上。网络的出现对我来说是很幸运的事情，因此最初我们仍然延续收集日本数据的方法，利用网络收集海外长寿企业的数据。最初我仅仅使用英文进行检索，但过了很长时间我们才发现，德国的长寿企业必须使用德文进行检索才能找到。与日本相同，其他国家绝大多数长寿企业也都是中小企业，而这些中小企业不需要使用母国语言以外的外文建设网站。

于是，我开始使用德文检索德国的长寿企业，使用法文检索法国的长寿企业。行业、地区和年份的关键词组合与日本相同，不同的是年号使用了1900年、1901年等公历年份，年代也分得更细。

其他国家长寿企业的数据收集初步完成，调查暂时告一段落之后，2005年我在欧洲的学会进行了第一次论文汇报，其内容已被出版。与此同时，我在日本国内的学会也开始进行演讲，并引起了NHK的关注。后来，NHK制作了《长寿企业大国——日本》特别节目。

尽管当时还处于数据收集的开始阶段，但已经引起了各方面的关注。在这一时期，也许是受到我的文章和演讲影响，日本经济新闻报社、朝日新闻报社等主要报纸也开始了关于长寿企业的连续报道。

这个阶段的数据收集从数量而言已经不是初期阶段。由于时间限制，我将数据收集的对象限制在创业200年的企业。在日本的调查过

程中我发现，创业100年和创业200年的企业有着质的差别。此时，我也想开始海外创业100年企业的调查。

收集海外各国数据，并将成果发布出来已经是2014年的事情。那时从开始收集数据算起已经过了15年，我认为数据收集已经取得了一定的成果。因此，数据收集工作到此暂时告一段落，正式进入研究主题，寻找企业长寿的原因。

关于风险管理，近年来在海外出现了一系列标准。ISO 31000没有将非常事态和事业的存续管理作为对象，但是为企业的风险管理提供了一般性管理框架。以公司业务风险管理为目的的COSO内部治理监督指南、ISO 9001（质量）、ISO 14001（环境）等其他标准中也强化了风险管理的内容。其背景是随着技术进步、经济全球化、业务开展的快速化，加上环境问题等社会规制的强化，企业面临的风险进一步复杂化和深刻化。

伴随着这一动向，日本国内的标准化工作也出现了新的进展。其中，JIS的标准也与ISO的动向相一致，制定了JIS 31000标准。该标准的内容是，首先确认企业的外部条件（法律、规制等）和内部条件（组织构成、角色和责任、经营资源等）；然后，与这些内容相对应，寻找可能的选择项，进行立项、实施和管理，即进入PDCA的程序；与此同时，高层管理对全局的把握以及与公司内部各部门的交流变得十分重要。

那么，这些标准与本书介绍的长寿企业的风险管理有哪些不同呢？从内容上来说极其相似，长寿企业从江户时代或更早以前就开始实施高水平的风险管理，这一点不能不使我感觉吃惊。向长寿致敬！

首先，长寿企业把风险看作所有事情的大前提。长寿企业可以从漫长的历史中学习，多数长寿企业是家族企业，把从祖辈继承下来的家业传承下去是最大的责任。其次，正如本章第二节“企业长寿的秘

诀”中所论述的那样，长寿企业的风险管理从一开始就已经包含在了所继承的事业之中，这也是长寿企业的一大特征。最后，长寿企业力戒私利私欲，重视员工和顾客等利益相关者，这种自律性已经深深地植入到了企业内部，从伦理风险方面保护企业自身。

长寿企业的一大特征就是风险管理和企业的业务融为一体。一般的企业是先有企业，为了防止业务遭受风险，再导入各种风险管理的做法。今后，伴随着风险的危险性和多样性的变化，风险管理会变得越来越重要，向长寿企业学习的必要性也将会越来越凸显出来。



# 第二章
# 人事风险管理

## 一、本章简介

公司的命运取决于有无继承人及继承人的适应能力。假设在灾害或战争中，公司损失了全部资产，但只要公司拥有意志坚定的人，并重新创业，那么公司仍会存续下去。中小企业接班人的传承是其面临的迫切问题。

本章以“人”为焦点考察百年老店的发展，当然说到人，势必涉及多种不同类型的人以及具体场面。

第二节从长期视角剖析企业接班人的培养。其中不乏成功案例，也包括虽然对企业接班人做了细致周密安排，但依然存在风险的案例。

第三节主要阐述日本百年老店和家族企业如何通过合理利用家族以外的人员，克服人才风险，实现企业传承，取得进一步发展。这些人员包括番头[1]、婿养子[2]和女婿等。

第四节列举女性成功继承家族事业并使之发扬光大的案例。

第五节分析前面几小节的案例，总结得出可适用于现代经营管理的观点和经验。从案例分析筛选得出若干关键词，以清单的形式附在本章末尾，以期对读者有所帮助。

---

注释

[1]商家的番头指大掌柜。——译者注

[2]婿养子包含两层含义，既是女婿又是养子。——译者注

## 二、长期视角

### 案例1　山本海苔店[1]

风险产生

2005年，山本海苔店第七代传人山本贵大从庆应义塾大学法学系毕业，进入东京三菱银行（现在的三菱东京UFJ银行）工作。3年后的2008年，他回到自家的海苔店。然而，银行工作时期学到的经营管理与家族老店截然不同，这令他感到十分困惑。

山本海苔店的经营理念包括三点：追求适度利润、必须依法纳税、不言的美学。这三点均区别于普通企业的经营常识。普通企业往往追求更高利润、节约税收和扩大企业知名度。

山本海苔店的第二代传人山本德治郎主张“以最实惠的价格为顾客提供必要的商品”，这种精神一直传承至今。该店于1849年创办成立，地点选在东京日本桥室町，现在依然位于该地。如此说来，这家老店好像一帆风顺。但那一带流传着一种说法，“火灾与斗殴乃江户两大景”。事实上，山本海苔店历经数次火灾和战争灾害，店铺几度消失，它克服种种困难，不断重整旗鼓才能走到今天。

在山本海苔店，每代当家人都叫山本德治郎。第一代德治郎小名叫伊之助，生在横滨，是个感情丰富的热血男儿。他先后在江户的多家商店总共做了约十年学徒，之后利用所赚资金在江户的中心商业区也就是日本桥室町创办了海苔店[1]。那年，美国“普雷布尔”号驱逐舰到长崎，英国“水手”号停泊在相模松轮崎海面[2]，测量了江户湾。四年后，贝利来航。那是一个动荡的时代。

新进入海苔行业的人员选择在日本桥创办买卖绝不是件轻松的事情。这是因为文化年间（1804—1818年），即1818年以前，海苔的大本营在浅草。当时，江户城的御本丸、西丸、德川御三家、诸侯，以及东叡山宽永寺等“御用店铺”大多集中在浅草，如雷门前面的永乐屋庄右卫门、正木屋四郎左卫门、长坂屋传助、井筒屋源七、尾张屋庄吉、雷门西侧宽街的木屋传兵卫、仲见世的大黑屋文右卫门、田园町的中岛屋平右卫门、诹访町的住吉屋藤兵卫等。浅草海苔批发商与品川和大森的海苔产地联系紧密，牢牢抓着采集权，日本桥的海苔商很难拿到以上地区的货源。[3]

但是，1820年，围绕海苔的采集权发生了丑闻事件，永乐屋庄右卫门受此牵连被处罚。之后，事件影响持续发酵，导致浅草海苔批发商势力逐步减弱。日本桥海苔商的力量则一点点变强，也能经营大森一带的海苔了。此外，在1823年的上总国的人见（现在的千叶县君津市）、1827年的上总国的大堀（同前）和下总国的葛西浦（现在的东京都江户川区）都出现了新的海苔采集地，与之相合作，日本桥海苔商发展了起来。

浅草批发商失去海苔原产地的控制权后，日本桥商人有了发挥的余地，其业务范围主要以鱼市为中心，触角逐步扩大到江户居民的厨房。与浅草相比，日本桥距离品川和大森更近，因此占据地理优势。[4]

虽然第一代山本德治郎也做大森地区的海苔业务，然而当时的江户火灾频发，1854年年末发生大火灾，第二年又爆发了安政大地震。每遇自然灾害，德治郎都要费尽艰辛重建店铺。1858年，德治郎离开人世，时年仅44岁。由于他没有后代，山本海苔店面临生存危机。

可选项

从当时的情况出发，我们可以假设以下三个选项。那么，山本家

族又是如何做决定的呢？理由是什么？

（1）收养养子。

（2）把业务割让给他人。

（3）歇业。

实际决策与行动

庆幸的是，第一代山本德治郎在生前已经看好了接班人。山本家族在第一代德治郎去世之后，立刻将养子迎进门。山本海苔店先是经历创业以来的艰辛，又经历了大火灾和地震，重新开业之后，担任第二代接班人并继承山本德治郎名号的是松五郎。他出生于1834年，是加藤龟次郎的二儿子，家乡在武藏国都筑郡（现在的横滨市港北区），离第一代山本德治郎的家也不远。成为山本家族的养子并继承家业时，松五郎才24岁。他不愧是第一代德治郎看中的接班人，不仅具备商业头脑而且善于社交。

第二代德治郎在海苔开发上做出了具有划时代意义的贡献。

第一，开发“味付海苔”。1869年，明治天皇行幸京都，第二代德治郎被委以向御所上贡礼品之任。他通过酱油创制了调味海苔，即味付海苔。味付海苔进贡给京都御所后，获得褒奖，再加上当时的京都盛行美食，味付海苔得以成为划时代的商品。

以此为契机，山本海苔店成为日本宫内省[5]的御用店铺。之后，他们面向普通民众推出了锡罐装的“味付海苔”，也成了大热商品。现在，日本国内有很多味付海苔销售商，然而鼻祖正是山本海苔店的第二代德治郎。

第二，海苔的分类。当时，第二代德治郎对管理单一的海苔作了严格分类，共销售8种海苔产品。而根据顾客需求按用途分类，正是现代的市场营销手法。据说，这一分类方便顾客购买产品，山本海苔店借此提高了店铺声誉。第二代德治郎经营期间，日本民众常说“买

海苔就选山本”。

和第一代德治郎相同，第二代德治郎也很早就选定了能担当今后重任的接班人。1856年，年满11岁的重太郎来到位于室町的店铺，开始接受熏陶。他出生在武州比企郡（现在的埼玉县比企郡），是海产品批发商大塚文藏的大儿子，被称为神童。这一年，第二代德治郎才34岁。

第二代德治郎深谋远虑，他在重太郎之外还收了一位养子。1860年，武藏国荏原郡调布村（现在的大田区田园调布）森庄兵卫的四儿子保三郎在户籍上成为重太郎的义弟，他比重太郎小四岁。

第二代德治郎于1900年离开人世，时年67岁。44岁的重太郎继承山本德治郎的名号，成为第三代德治郎，山本家的商号得以安全保存下来。

后续发展

第三代德治郎的功绩包括统一海苔尺寸、进军海外、确立“丸梅”品牌[6]等，他因此被称为“海苔之神”。保三郎主要负责销售部门，一方面辅佐义兄开展工作，另一方面还负责与东京干海苔批发商工会、东京湾内的工会，以及京都和大阪的同业工会进行交涉。在山本海苔店，称呼第三代德治郎为大当家的，保三郎为当家的。但第一代、第二代、第三代，以及保三郎之间没有任何血缘关系。

山本家直到第三代，在德治郎和保三郎的名下，总共才有了三个女儿，她们分别招了婿养子，之后三个家庭共同合作成功守卫住了山本海苔店的商号。

现状

山本海苔店有一个不成文的规矩，每个家庭只能有一人进公司。限制人数可以有效防止亲戚成员间的对立。（龟甲万的八家创始人也有同样不成文的规定，具体参见本书第五章第四节。）

现任社长第六代德治郎是第三代德治郎的长女的后代。泰人副社长是第五代德治郎的弟弟的后代，第七代的准接班人贵大专务董事是第六代德治郎的大儿子。

第六代德治郎这样评价山本一族的家谱："从'二战'前就一直采取大家族主义，每一代管理层都由数个山本家族成员共同组成。大家愿景一致，坚决不开设分号、不成立分公司，我们是坚如磐石的一家公司，过去如此，今后也不会变"。[7]

## 案例2　法师旅馆（善吾楼）[2]

位于石川县小松市栗津温泉的法师旅馆，拥有1300年的漫长历史，是世界上最古老的旅馆。善吾楼有限公司是它的运营管理方。1987年，法师旅馆加入"汉诺基协会"[8]；1996年，它被吉尼斯世界纪录认定为全球最古老的旅馆。这两个大事件使得法师旅馆享誉全球。

据悉，法师旅馆是在白山大权现[9]的神谕指示下所挖掘的灵泉。泰澄大师（682—767年）笃信山岳佛教，某夜，白山大权现在他梦里现身，称道："距此白山山麓五六里，有一栗津村庄。药师如来慈悲，村内有一口灵验的温泉。劳你动身前去，与村民一同挖掘这尚不为人知的温泉，并在日后永久守护这一方村民。"于是，大师在村民的帮助下开挖灵泉，又让自己的弟子雅亮法师建造了一栋温泉疗养客栈，命其守汤。这就是法师旅馆的由来。

自第二代起，每位当家人都继承师名"法师善吾郎"，现任当家为第四十六代。他说："就像异程接力赛那样，不断向前传递，家族如今已经到了第四十六代。""祖父和父亲是我最好的领跑。祖父是村长，他想方设法建起了车站，还自费修公路，他教会我的是这些事情

对村子的发展至关重要。父亲是祖父收的养子，来自高冈藏元，是个极其认真的人。”他从未放松过准备，一直想要把每一代当家的思想都传递给下一代。

风险产生

2012年11月2日，我从第四十六代当家人那里听到令人震惊的一番言语。当天是日本家族企业顾问协会成立的发布会，他在会上要做一场演讲。在演讲的开头，他说：“我的大儿子遭遇意外不幸离开人世，刚刚举办完49日法事。我一度犹豫是否要出席今天的会议，考虑到人还是要往前看，于是我来到了今天的现场。”这位当家人已经70多岁了，我们一直以为法师旅馆的家业传承进展顺利。当时，在场所有人都难以掩盖困惑的神色。我清晰记得，那一刻无法说出任何安慰的话语。

想必在那个时刻，当家人还处于无法思考未来的状态。但同时，一个残酷的事实呈现在人们面前，那就是即便从长期视角出发做好传承家业的准备也可能产生突发风险。

可选项

从当时的情况出发，我们可以假设以下三个选项。那么，当家人又是如何做决定的呢？理由是什么？

（1）由女儿继承家业。

（2）为女儿招赘女婿。

（3）通过兼并和收购卖掉自家旅馆。

实际决策与行动

由于原定的第四十七代传人即长子突然离世，使得这家拥有1300年传统的老字号旅馆陷入了困境。第四十六代当家人的长女早就嫁到别家老字号，不可能回来继承家业。

这时，毫无任何准备的二女儿，不得不担负起守护法师旅馆的职

责。她大学毕业后，先在医院内科当秘书，之后又不断学习自己感兴趣的领域。她的职业道路，和旅馆全然无关。兄长离世以后，她既想守护旅馆的传统，又想做自己想做的事情。在这样的情况下，她内心应当是有过一番很大的心理纠结。我听说，她还为此去相亲，目的是寻找今后能同她一起经营旅馆的结婚对象。

当家人也认为二女儿是最适合守护旅馆的人选。二女儿因此逐步一点点地树立并坚固自己即将接管这家拥有悠久历史的旅馆的意志。说一千道一万，真要下定决心还是需要相当程度的心理准备。

现状

旅馆的内外部环境变化极其激烈。然而，法师旅馆正是因为跨越了无数次的环境变化，才能持续1 300年。

1987—1991年，粟津温泉的住宿人数达到峰值，超过6万人。之后，不断减少，这些年已经降至2万多人。一方面住宿人数减少，另一方面入住人员的构成以家庭为主，再加上住宿费用下降，使得法师旅馆的经营非常艰难。

1994年，法师旅馆被吉尼斯世界纪录认定为世界上最古老的酒店。2011年，位于山梨县西山温泉的庆云馆经查证始于公元705年，这比法师旅馆创办成立还早了13年，从而取代了法师旅馆的吉尼斯世界纪录。

现在，旅馆仅存少部分江户时代的痕迹。主要的客房和浴场是30多年前重新改建而成的钢筋混凝土建筑，旅馆房屋的建造没能充分利用原有建筑的悠久历史。直到今天，他们还在后悔破坏了江户和明治时期的木构建筑。

2015年3月，北陆新干线开通金泽站。第二年，海外游客超过2 000万人。2020年，东京奥运会和残奥会的召开，预计将吸引更多来访游客。法师旅馆作为世界上首屈一指的古老旅馆，迎来了展示其存

在感的大好机会。

“法师旅馆在1 300年间，一直不断吸引各地游客。我也很想去体验一次。”“下次去日本，就选法师旅馆了！”——来自海外游客的声音日益增多。我真心祝福，法师旅馆能在第四十七代当家人手中传承下去。

虽然法师旅馆没有特别记录在书面上的家训，但是这一句“水之上善，诚为吾师”代代传承。这句话包含两方面含义，“自发学习”和“向水学习”。每天凌晨6点多，当家人在旅馆讲述“法话”。他提到的“水五训”，确实符合当家人的想法“如水一般柔软、自由、有力”（见图2-1）。

- 以自动带他动者，莫非水也。
- 不舍昼夜孜孜前行者，莫非水也。
- 遇险阻犹激流而进者，莫非水也。
- 自洁而能洁他清浊并包者，莫非水也。
- 可洋洋充为大海，可上发汇为云彩，可化雪化雨化雾化为玲珑镜而万变不改其性者，莫非水也。

水之上善　诚为吾师

图2-1　水五训

资料来源：根据第四十六代当家人提供的资料记述而成。

---

注释

[1]落合（2016），67頁。

[2]过去，日本地方行政采取令制国（律令国）的划分方式。相模是其中之一，隶属于东海道。——译者注

[3][4]樋口（1999）、94頁。

[5]宫内省，日本律令制下太政官管辖的八省之一，负责皇室设施、用品等的调度。1947年，改称为宫内府。1949年，改称为宫内厅。——译者注

[6]“丸梅”品牌是最高品质海苔的代名词。——译者注

[7]「2009年度年次大会　共通論題報告パネルディスカッション」『企業家研究』第7号、2010、57頁。

[8]汉诺基协会（Henokiens），总部位于巴黎，其仅有的约40家协会成员均是创业200年以上的长寿企业。日本企业当中，有5家入选该协会，分别是清酒公司“月桂冠”（京都市）、和式点心公司“赤福”（三重县伊势市）等。

[9]白山大权现，是白山的山岳信仰与修验道相融合的神佛习合之神，以十一面观音为本地佛。——译者注

## 三、利用外部人力资源

### 案例3　锅屋[3]

风险产生

“我出生在东京的葛饰柴又”，这是影片《寅次郎的故事》每集开头的著名台词。影片中，柴又帝释天的梵钟由锅屋生产制造。战国时代的1560年，第一代冈本太右卫门在岐阜城下开办铸造厂，成为锅屋起源。1923年，它从私人店铺转为法人公司。锅屋第一代原本是给皇宫供应辟邪吊灯的铸造师，当时有108家同业公司，现在仍然坚守这项事业的仅存20多家。1749年，朝廷向时任当家人冈本太右卫门颁发铸造师证书，并赐予店铺“锅屋”的称号。之所以有“锅屋”的称号，可能源于这正好是铸造平锅和土锅的时代。从称号中，我们可以窥见他们时刻不忘创业初心、一心造物的精神。

锅屋公司重视自身悠久传统，提供的产品总能满足技术创新不断发展的时代要求。明治时代以后，公司开展了各种各样的事业。第十二代冈本太右卫门于1894年，参与岐阜县内第一家电力公司的建设，还进军了金融业。之后，在大正时代初期，锅屋开启出口业务，主要以平锅、土锅为主。“二战”期间，提供军需产品，同时开始生产各种供水配件。“二战”后，还生产五金劳动工具。

现任会长冈本太右卫门于1962年就任社长一职，他把原本以纺织机械等零部件为主的业务转换为以生产自家产品为主。成功推动这一转型的机械是万力（vise），其销路一度拓展到美国零售巨头西尔斯（Sears），每年销量达100万台。除此之外，他们还生产汽车厂家的

原装千斤顶，这为公司后来的主营业务打下基础。现在，锅屋已经形成集团化发展，主要经营精密夹具和水管接头。1973年，他承袭第十五代冈本太右卫门的名号。1995年，会长将指挥棒移交给现任社长，完成了他长达36年的经营。

后继者冈本知彦于1960年出生于爱知县名古屋市，1984年从庆应义塾大学经济系毕业，同年进入日本碍子株式会社工作。1989年转到锅屋，同年10月任董事。1991年升任常务董事，1995年就任社长一职，当时年仅28岁。

冈本的学习意愿旺盛，凡事也都非常积极，他迅速提出了新工厂的建设计划。然而，这项计划的预计投资额达到40亿日元。会长根据长期以来的经验，认为这项计划失败的风险极大，因此较为担忧。首肯倒是简单，可计划一旦失败，将对他本人的未来造成伤害。相反，如果驳回提案，却又有可能挫伤他本人的自尊心。作为会长，同时还作为义父，冈本太右卫门的内心动摇了。

可选项

从当时的情况出发，我们可以假设以下三个选项。那么，会长又是如何做决定的呢？理由是什么？

（1）同意提案，测试其能力。

（2）同意提案，使其从失败中学习经验。

（3）不同意提案。

实际决策与行动

会长明知新工厂要失败，还是采纳了社长的提案，允许其付诸实行。有两方面原因。第一，对经营者而言，真正的学习和成长只能通过实践中的挑战习得，无论读多少管理类书籍，靠纸上谈兵不可能获得真正的知识，这是会长的信念。并且，会长认为从失败中学习达到的效果也是最大的，所以这次新工厂建设就是一次最好的学习机会。

第二，该公司独特的番头制度。当时，作为公司的一项制度，内设有番头[1]一职。番头作为管理人员，相当于常务级别的董事。集团各公司均设有番头，辅佐冈本社长进行集团整体事务的经营和管理。培养继任的番头也是番头的工作，而会长又赋予了他们支持新任社长的重任。

社长在面临新工厂建设这一重要任务并经受考验时，信赖番头，并倾听其建议。通过这一过程，社长本人学习并积累了一名经营责任人该具备的真正的经验，同时这也是一个可以了解公司番头制度的定位和作用的好机会。

后续发展

正如会长预期的一样，新工厂遇上了无数困难，工程本身并没有达到百分之百成功。从这一点上来说，会长的估计是正确的，并且后续发展也如会长预料的那般，新社长学会了借助番头的力量，并在后来的十年间逐步克服困难。现在，新工厂赚取的利润已经超过公司利润的一半[2]；冈本知彦成为管理冈本锅屋集团六大企业的社长，正发挥着其强大的领导力。

令人颇感兴趣的一点是，冈本会长的前任会长，以及现任社长都是养子。冈本会长有三个女儿，现任社长被选为女婿，也就是说家族经济经营的方法被托付给了养子。如今的海外各国并不存在此种现象[3]，这是日本独特的制度。

自锅屋创业到第十五代，当家人的平均就职年限为29.2年。[4]与普通企业相比，其经营体制倾向于长期责任制。番头制度作为从体制机制上对企业加以支撑的一个环节在发挥作用。每年12月1日，集团企业都要举办年度活动，由冈本家的全体成员接待所有番头级别的人员。这项活动被称为“惠比须讲”[5]，从侧面看出企业对番头制度的重视。

锅屋同时也是冈本一族所创办的锅屋冈本集团旗下七大子公司的主营公司。冈本株式会社（岐阜市）是生铁铸造厂，会长和社长都由锅屋的会长和社长兼任，公司办公地点也相同，故在集团内部二者联系最为紧密。此外，同类公司锅屋Bi - tech（岐阜县关市）在动力传导装置领域，业务规模已经超越锅屋。公司本部被称为“关工园”，是仿照公园而建的，象征着其独特的经营哲学，获过多项大奖，包括1994年度通商产业省的“优良设计奖”等。公司代表冈本太一是冈本太右卫门家族的分支，于数代前独立出来。虽然其上一代也曾在锅屋任职，但如今双方合作仅停留在互派董事层面。

现状

如今，锅屋业务以机床及其周边设备为中心，包括固定工件的夹具等。公司强项在于开发原创产品，努力实现标准化运作。此外，锅屋还积极挑战开发新材料，尤其是具有耐热性的复合材料大大发挥了其传统优势。例如，铝基陶瓷复合材料具备低热膨胀、重量轻、结实的特征。2001年，公司获得中小企业研究中心奖（现改为“优良公司大奖”）以及地区表彰奖。2013年，进一步取得ISO 14001认证。

关于锅屋持续发展的秘诀，冈本太右卫门会长这样说道：“虽说道理朴素，但事实就是如此。那就是相同的产品也绝不能一成不变，要不断开发适应时代的商品。”会长内心时刻谨记“商品寿命最多只有30年”，不断投入精力，开拓新市场并且“绝不生产与别家相同的产品”。结果是，公司现在的主营产品包括约7 500件标准夹具和老虎钳，以及约5 800件机器部件。这一适应时代潮流、不断挑战的过程，是印证德国学者熊彼特（1883—1950年）所提出的“创造性破坏”的最佳案例。

自创业以来，锅屋坚守在铸造业的时间已长达四个多世纪。然而，它并没有明文规定的企业理念，有的只是企业基因。具体而言，

是指配合时代变化不断开发新的主力产品，并不断变革公司业态的一种精神。在江户时代以前，作为朝廷许可的“铸造师”，锅屋主要制造吊钟和佛像等；明治时期以后，生产平锅和土锅；“二战”后，主要生产木炭熨斗、家用老虎钳、汽车千斤顶等产品。然而，这些产品如今都已经停产。

冈本知彦社长提倡“顺应时代潮流”[6]，以铸件为发展重心，不断推进业态转换。他在保持灵活、富有挑战精神的企业文化的同时，也十分注重踏实、稳健的作风。一方面加大机械零件等高附加值产品的生产，另一方面以线贯FA工厂（岐阜县本巢市）为主，推进丰田生产方式和数字工程。

锅屋“用心造物”的主要方针如下：结合高新技术和技能提升，重点强化技术工艺；强化可持续的制造能力，使变种变量产品成为可能；促进三次元数字工程的利用；消灭3M（浪费、负荷过重、不均衡）；以促进工程“可视化”为中心的改善性经营活动[7]。除此之外，还积极开拓海外业务。

虽然没有明文规定的企业理念，但是冈本家一直严守“不参与政治”“不插手饮酒作乐的业务”“重视番头”这三项原则。原则一，既是与政治保持一定距离、全心全意搞商业的宗旨，又是无论受到何种劝诱也绝不就任公职的劝诫；原则二，若把饮食和作乐相关的事情当作事业来努力经营，经营者自身可能沉湎于其中，为了避免出现这一情况，所以才提出这项原则；原则三，如前文所述。

更进一步，冈本家族还有实现集团永久发展的不成文法[8]。

首先，兄弟绝不共同继承公司的铁律。这基于会长的深谋远虑：“即便兄弟之间感情好，并不能一定保证其儿子、孙辈感情也好。关系一旦生嫌隙，就会影响经营。”迄今为止，在冈本家，如有兄弟，那么就将业务的一部分分离出去，开展新业务。要说兄弟之间

没有男人间的竞争意识简直不可思议，当双亲健在时，表面还能平安无事；双亲一旦离世，就好比镇石被取走，矛盾显现、激化，这种案例[9]大量存在。

其次，每年实施严格的规范，即“冈本家的结算”[10]。“老板家的财产管理若不正常，也会影响公司的经营管理。哪怕是有益于公司的行为，也不允许擅自行动。”从中可以看出锅屋警戒无谓投资和浪费的姿态。这也进一步明确表明支撑公司实现长足发展的稳健理念。

## 案例4　铃木[4]

风险产生

1909年，年仅22岁以木匠发迹的铃木道雄（1887—1982年）创办了铃木式织机制作所，成为铃木的前身。1920年，改为铃木式织机，扩大原有企业规模，同时积累了精密机械的加工诀窍。然而，考虑到织机使用寿命长，销路可能饱和，作为应用机械加工技术的多元化对策之一，铃木先生早就开始研究如何进军汽车产业。

1936年，汽车试制完成。“二战”期间中断，“二战”后特别是女婿俊三（1903—1977年，旧姓木村）进入公司以后，才开始了真正意义上的汽车生产。俊三于1927年从浜松高等工业学校（现在的静冈大学工学系）的机械科毕业，之后先是进入钟纺株式会社工作，后于1931年进入铃木，同时成为婿养子。1952年，他完成第一号（30CC的两轮车）的试制工作，受到市场热烈欢迎，成为其进军两轮车业务的契机。

1954年，改名为铃木汽车工业。第二年，俊三与社长铃木道雄一道发布了日本首款轻型汽车“Suzuraito”。1957年，他继任社长职位，道雄退居顾问。起初，公司认为量产为时尚早，态度比较消极。

[11]1959年，伊势湾台风摧毁了本部工厂，于是公司决定建造生产四轮车的新工厂。第二年，工厂完工，加大产量。之后，其他公司纷纷仿效，开启了四轮车生产的热潮。

与需求稳定的二轮车相比，轻型四轮车的需求不稳定，业界内部持谨慎态度的论调更多，然而俊三从交通状况和国民收入水平出发，强势推行四轮车生产。1967年，“铃木Fronte360”[12]大受欢迎。磐田工厂等拥有最先进的轻型四轮车生产设备，不断生产新车型，从而确立了铃木在行业内的领跑地位。

1958年，完成预科培训的铃木修（1930—　，旧姓松田）进入公司，被分配到企划室。新型汽车虽已经上市，但在企划室所感知的现代化只存在于名义上。面对这种实际情况，铃木修受到较大打击：“在这样的部门，公司什么时候玩儿完都不知道。”

可选项

从当时的情况出发，我们可以假设以下三个选项。那么，刚刚进入公司的铃木修又是如何做决定的呢？理由是什么？

（1）在分配部门即企划室实施大刀阔斧、面向全公司的改革。

（2）提议调去现场部门。

（3）尽一切力量搞好人际关系，为继任社长职位做准备。

实际决策与行动

当知道企划室游离于现场之外后，铃木修走入社长办公室，直接说道：“请让我去现场。”约一周之后，他被调到工程管理科，一个负责现场管理的部门。然而，在那里他的日子依然不平静。“来了个婿养子，他算什么呀”——他受到部门其他人的嫌弃，彼此间关系十分紧张。[13]

顶着社长女婿头衔的他，在公司内部备受欺凌。[14]1961年，“给铃木修找些难事儿，一举把他打垮”——曾经关系形如水火的企划室

带来的是新工厂建设这一艰巨任务。铃木修带着九名意气相投的伙伴儿背水一战，于9月完成了工厂建设。他们的年龄都小于35岁。法学专业的他是一个完全不懂工厂和生产技术的外行，然而这一次的工厂建设却让他充分了解了有关情况，并大大增强了自信心。

后续发展

由于应对排气限制的方案进展缓慢，导致1975年以后，湖西工厂每月生产的轻自动车已经降至1 500台，公司面临存亡危机。1977年，上一代去世、创始人卧病在床等各种不幸事件集中爆发。铃木追述道："虽然我自己也很挫败，但是整个公司、全体职工该怎么办呢。"[15]之后，甚至出现了湖西工厂要被转让的消息。

"多小的国家都行，争取拿第一吧！"——怀抱着这种理念，1975年，铃木在其他公司都不愿意关注的巴基斯坦建厂。结果，铃木在巴基斯坦的市场占有率拿到第一位，从而提振了员工士气。认清自身能力的同时，铃木跨过了多道难关。打前阵的铃木修于1978年在其48岁时就任社长一职。次年，第一代奥拓上市，大受欢迎。1981年，铃木公司进军印度，1983年起正式开始生产。众所周知，铃木在印度可谓是一家独大。铃木的发展沿革如图2-2所示。

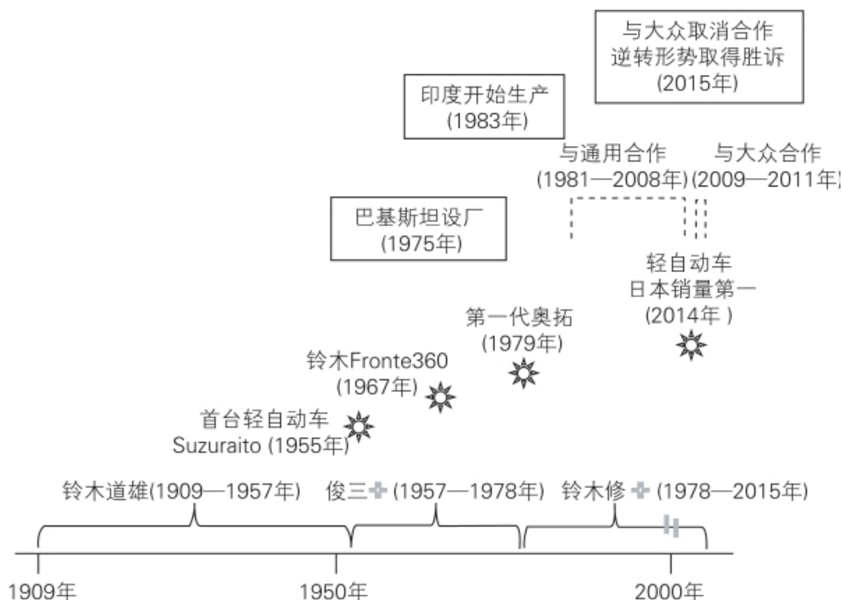



图2-2　铃木的发展沿革

注：铃木修，2000—2008年除外；✚表示养子。

现状

铃木修社长上任时，公司销售额为3　232亿日元。在铃木手下，汽车销量排名全球第10[16]，销售额达3万亿日元。在轻自动车领域，自1973年起，铃木公司汽车销量一直牢牢占据日本头号交椅，持续长达34年。2014年，跨界车轻型SUV Hustler大受欢迎，时隔8年铃木再次夺回日本第一的宝座。[17]如今在印度，铃木公司的存在感极强。

铃木修掌管公司22年后，于2000年卸任。后来的户田昌男和津田纮的在任时长分别为3年、5年。2007年年底，小野浩孝专务董事（铃木修的女婿）病逝，他原本是下一任社长的最佳人选。2008年，铃木修再次就任社长。

2015年6月30日，铃木修任会长兼CEO，其长子俊宏担任社长一职。同年8月29日，针对铃木公司与大众汽车取消合作一事，已经长达6年的诉讼，形势逆转，以铃木胜诉告终。

如今，汽车行业面临的市场环境变化激烈，难题堆积如山。在此背景下，再加上魅力型领导铃木修因燃料消耗量数据的不正当测量问题辞去CEO，导致铃木公司的经营环境极为恶劣。蕴含在铃木公司诸多养子身上的基因，应该是“滚蛋吧，人生”[18]的精神。既没有什么好失去，又受到周围人的严厉注视。这时，他们反叛的内心化作弹簧战胜了逆境。我们期待能在第一任“长子社长”身上也看到同样的基因。

## 案例5　白玫瑰[5]

风险产生

白玫瑰公司的历史可以追溯至德川幕府时代。1721年，甲斐地区的武田源胜政在江户的驹形做起了烟丝批发。第一代当家人被称为武田长五郎。发展至第四代时，受到防潮湿用的烟草包装油纸的启发，公司进行了大调整，转为生产雨衣。之后，白玫瑰在雨具市场上刻下了属于自己的历史印迹。

第五代时，白玫瑰成为幕府御用店铺，为大名队伍[19]提供大量雨具。第六代中期开始，经营人力车的防水帆布和帐篷等，之后又陆续销售和式雨伞。到明治中期第七代时，白玫瑰发展为真正意义上的和式雨伞批发商，生意兴隆，在岐阜、纪州、久留米、高松等地均有生产基地，取得的业绩在日本国内屈指可数。第八代的进取心不是很强，但也守卫住了家业。

其继任者是在十多岁时从栃木来到丁稚的须藤三郎（现任会长）。他去过中国东北，“二战”结束后被滞留在西伯利亚四年。1949年，当他复员回到日本时，雨伞市场已基本被其他公司瓜分完毕。在困境中，三郎想到的是“雨伞套”。当时，主流雨伞是布伞，然而它防

水性能太差、掉色严重。一个偶然的机会，他看到驻日美军使用的塑料桌布。

为了保护雨伞而制作塑料雨伞套，今天看来有些滑稽，但在当时这是极其新颖的想法。他想出了利用高频技术黏合塑料的制作方法，1953年，上市销售的塑料雨伞套简直卖疯了。当时的状态是，雨伞旁边如果没有伞套就卖不出去。

事实上，白玫瑰从第二代到第九代的管理者都是女性。如果出现男性继承人，也都是养子在处理公司的经营事宜。养子可以按照自己意愿展开经营（第十代），是白玫瑰得以克服各种各样的环境变化，从享保年间一直持续到昭和时期的重要因素。这点一定不能忽视。

到了昭和三十年代（1955—1965年），科学技术发展，新材料开发盛行。这时，以合成树脂纤维为代表的尼龙出现在世人面前。尼龙纱线具备均匀性强、色牢度高、易缝制的特征，因此迅速普及开来。尤其是在期待雨伞大规模量产的市场上，更是大受好评；再加上丙烯酸树脂涂料处理技术大幅提高了尼龙的防水强度，这使得第九代的创意产品“塑料伞套”在流行数年之后，被市场抛弃了。

可选项

发生危机时，我们从当时的实际情况出发，假设第九代可能采取的行动有以下三种。那么，第九代又是如何做决定的呢？理由是什么？

（1）生产、销售新的尼龙伞。

（2）执着于塑料伞的研发和销售。

（3）避开与大公司之间的竞争，一心经营雨具批发业务。

实际决策与行动

第九代和其员工们大胆设想，将经过确认、验证和评估的防水材料乙烯薄膜直接贴到伞骨上。由此，塑料伞诞生，并获得了50余项专

利。

然而，却完全没有销路。原本，洋伞制作的传统样式，就要有纤维素材的雨伞罩。当时的观点认为，合成树脂纤维雨伞应该会实现从棉布到尼龙的材料变更。

而压根不用伞匠动手就制作而成的塑料伞，破坏了西欧传来的生产方式和行业生态，是一种欠缺长远考虑、要不得的想法，因此不被接受。始于江户时代的这家雨具店铺，受尽种种歧视：“竟然还想将塑料材料直接贴到伞骨上，简直不能更搞笑。”“这也就是家塑料伞店！”大多数雨伞零售店和雨伞卖场无视塑料雨伞的存在。这样的开场出人意料。

“塑料雨伞一点儿都不漏雨”——第九代和她的全体员工深信这一点。他们认定未来的某天，日本一定全是塑料伞。这一发展目标，逐渐收获了认同者和盟友，面对无法宣传只能采取寄售的屈辱性交易方式，他们也没有气馁，从而迈出了历史性一步。

1964年的东京奥运会是“二战”后日本举办的最大型活动，同时也是日本全面回归国际社会、亮相世界的活动。其间，白玫瑰和塑料伞迎来了千载一遇的良机。大型洋伞流通公司的买手来日本旅游，发现了用乙烯塑料膜制作的白玫瑰雨伞。在美国，塑料已经被广泛应用于家庭用品等方面，是人们常见的材料。没想到，在日本竟然还有塑料伞！

“我们想在美国销售贵公司的塑料伞”——于是，白玫瑰拿到了订单。不在乎白玫瑰的过往历史，只是正确评价塑料伞是否合理的欧美人，关注到白玫瑰的塑料伞，这成为塑料伞的重大转折点。之后，塑料伞开始实行量产政策，在很长一段时间内，白玫瑰只做出口业务。然而好景不长，台湾产品席卷了海外市场。

但是，日本国内情况与此不同。提到塑料伞，人们往往认为它是

简易劣质伞或廉价伞。然而到了昭和四十年代（1965—1975年），塑料伞是等同于丝绸的高档产品。它可以有各种颜色、各种花纹，还符合新时代的时尚，因此成为日本人的新物件，风头无两，人气爆棚。

更进一步，有家大公司鉴于塑料伞完全防水的优异性能，提出新的合作项目。他们想购入“能看到伞骨、透明度高的塑料伞”，然而这项洽谈在即将上市销售时被迫腰斩。面对大量库存，须藤会长决定：“那就由我们自己来销售。”从上野到银座一带，他们在各家路边店开展了店铺寄售的促销方式。“在银座，正流行一款透明雨伞”——经电视台早间节目介绍之后，塑料伞广受好评，销路一下子就打开了。

第九代认为冠武田姓不妥，因此始终姓须藤。1976年，公司名称也从武田商店变更为今天的白玫瑰。

现状

白玫瑰直到第九代时还是由女性经营（见图2-3），第十代须藤宰社长是第九代的长子。大学毕业后，他先是进入一家体育用品工厂工作，并被派往美国担任驻在员。第九代经营者期待他能重振业绩，于是他进入了家族公司。他将公司的技术应用到淋浴防水挂帘、雨衣、摄影照明器材等产品上，使公司得到发展。

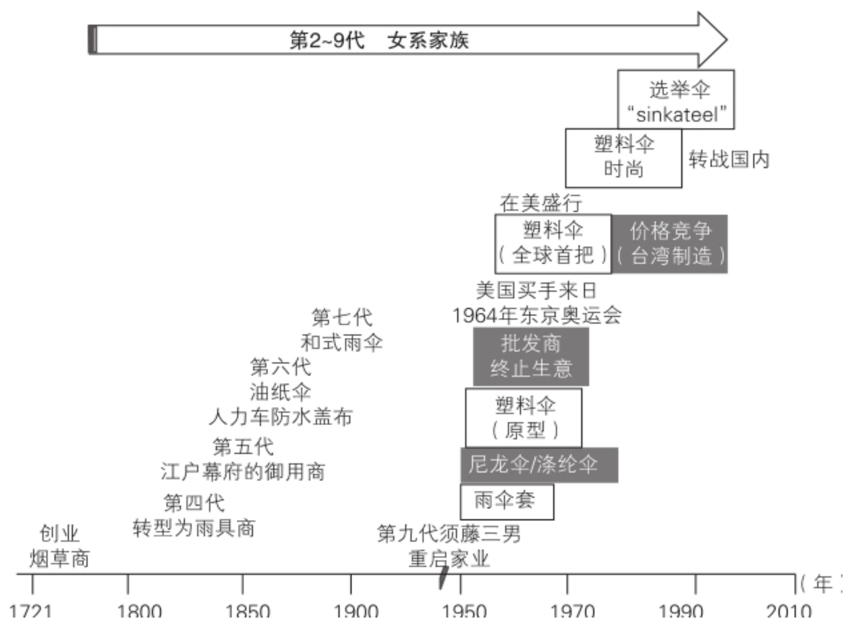



图2-3　女系家族的创新基因

须藤刚入公司时，雨伞的销售比例为81%，之后曾一度降至5%。如今，雨伞销售比例为60%。第十代须藤认为坚持才是继承人最重要的资质，他不断创新雨伞，并一直用雨伞延续感动。他开发的雨伞包括：选举用sinkateel、在风雨中守护进行街头演说的候选人的伞、宫内厅御用塑料伞、为登山女孩设计的kateel piccoro、适合上班族使用的tera bozen，等等。

据说，须藤刚进入公司时，他同第九代每天都是一边吵一边工作。然而，他用尽全力使自己能够贴合第九代制定的公司方针，“目的和手段不可混为一谈”“一定要成为这个领域的专家”“发布的新产品应该位于金字塔的顶尖”。白玫瑰的产品正是产生于这样的方针。

有观点甚至认为最终世界上将不再有雨伞的存在。而第十代每天都在思考雨伞的可能性，深入挖掘现在能做什么，以及公司今后将承担的责任。

在聚酯纤维为主流的行业内部，塑料伞更多被看作圈外产品，甚至是歪门邪道。第十代说道："塑料看起来廉价，无非是因为它在制造上能够达到高效的切割操作。然而，这里暗含着把雨伞打造到极致的一个答案。今后，我仍会不断注入心血，运用科学手段开发塑料伞。因为塑料伞是'文化'。"深受幕府信赖的雨伞批发商——武田长五郎商店的精神，今日依然健在。养子筑造的创新基因，今日依然生生不息。

## 案例6　大和川酒造店[6]

风险产生

1790年，佐藤弥右卫门从统治喜多方地区的会津藩手里拿到造酒许可证，创办了大和川酿酒厂。现在，喜多方市以拉面和仓房著称，每年接待100多万名游客。长年以来，酿酒厂一直以饭丰山清洌的深层潜流水为酿造用水，使用喜多方的大米，采用传统酿造技术，生产纯米酒和大吟酿。如今，酿酒厂已经传承了九代，具有220多年的历史。

自第二代以后，大和川酿酒厂在当地确立了其酒庄的地位。进入明治时期，第六代佐藤弥右卫门开始销售高度数的甜口特色清酒"弥右卫门"。这一款酒开启了大和川研发新商品的序曲。第六代佐藤不只从事业务，还担任酿酒工会的会长等职位，他为喜多方地区酿酒、生产和销售的组织化，奠定了基础。[20]

20世纪80—90年代，正值日本泡沫经济生成和破灭时期，时任负责人为第八代佐藤弥右卫门。1977年，第七代去世，第八代佐藤承袭弥右卫门的名号。第二年，由于新的管理办法出台，所有酒类禁止添加糖类，于是他开始着手酿造真正具备本地特色的清酒，并不断将

酿酒得来的研究经验用于新产品开发。他说："开发出'三增（三倍酿造清酒）'，却无力与大公司抗衡。之后我开始酿造父亲（第七代）的纯米酒。当时的想法是，如果这也不被市场接受，我就转型做小卖店（财界21，1992：52页）。"[21]可见，他受到上一代扎根本地、酿造好清酒理念的影响。

1981年，他提出将不远处位于吴服店的仓房（建于明治初期）搬到宅邸内。这需要采用建筑整体平移的方法，搬运约100米，花费是5 000万日元，相当于年销售额的一半。当时，他的长子（1974年入社）已经接管了具体经营工作。果然，这事遭到儿子反对，父子之间产生了激烈对立。

可选项

从当时的情况出发，我们可以假设以下三个选项。那么，当事人又是如何做决定的呢？理由是什么？

（1）不顾长子反对，强行推进。

（2）采纳长子意见，停止搬迁。

（3）听取第三方的建议，之后再做决定。

实际决策与行动

第八代不顾掌握经营权的儿子的反对，搬迁仓房，开设了资料馆。这一举措，不仅为喜多方地区的文化保护做出了贡献，还在传统批发销售的基础之上，打开了直接向散客销售的零售道路。[22]

第八代当家人刚刚上任时，热心于酿造研发工作。但仓房搬迁后，他更多将力量投入到街道保护运动中。以"仓房之城喜多方"为宣传标语的这项保护运动，振兴了区域经济，使喜多方成为每年有超过100万名游客到访的旅游城市。

大和川酿酒厂把搬迁后的仓房和酒窖的一部分作为"北方风土馆"对外开放。馆内设有介绍酿酒历史和制作工序的资料馆，同时还

有品酒柜台、小卖店等，开展零售业务。早在1929年，“昭和藏”建造而成。其内部音响结构优异，经常举办演奏会、讲座、作品展等活动。

现状

现在是第九代（承袭名号前：佐藤芳伸）的时代，他早就从第八代手里接管了具体经营管理工作。芳伸作为酒窖世家的大儿子，大学时专修酿造科目。1974年，他进入公司，继承上一辈、上上一辈的精神，接连开发出各种新产品。例如，三年古酒纯米吟酿“酒星眼回”（1981年）、纯米酒“鲜酿”（1984年）、纯米酒“岩代”（1986年）等。在累积各项实际业绩之后，1985年，他升任专务董事，拿到银行印章，掌握了公司经营实权。

1990年，为改善酿酒师的继承人问题以及残酷的工作环境，他建立了酿酒工厂“饭丰藏”，寻求制造的现代化。设备投资超过5亿日元，这比当时的年销售额还要高。他旨在通过全自动的酿酒工厂实现现代化发展。

据悉，他与父亲即第八代当家人商量此事时，父亲对他说：“酿酒厂都已经延续了200年，我已经很知足，很满意了。你不要有心理压力，也不用想必须还要让公司再坚持个200年。”

然而，他想起了祖先往宅邸内搬迁仓房时的情形，思绪驰骋。父子之间往往有意见相左的时候，可是哪有不吵架的父子。他听取了第八代当家人的建议，执行早先的计划，从而为公司后续成长打下了基础。

家族生意上的对立，只要不发展为感情对立，反而可能成为吸收不同世代成员不同意见的好机会。以事业继承为契机，年青一代发起大变革，其中很多做法都令业务取得了进展。

两代人的对立，以及继承人教育出现问题时，番头的存在使事情

易于朝着好的方向发展。大和川酿酒厂的第八代于2005年去世，之后芳伸承袭名号任第九代。现在，他的大儿子雅一（1981— ）也在公司，正接受有关继承业务的教育。具体指导人员由第九代当家人的弟弟担任。他是继承人雅一的叔叔，同时是酿酒厂的厂长。父子之间可能基于感情出现问题，因此在生活习惯层面由他来指导自己的侄子雅一。业务层面，在雅一进厂的4年间，也一直是在厂长手下接受教育。继承人雅一说道："虽然父亲没有直接对我进行过职业指导和训练，但是包括我的个人生活在内，都受到来自厂长（叔叔）的批评和严格管教"。[23]

这是一个非常好的案例。厂长弟弟是参谋，辅佐哥哥第九代当家人的工作。同时，在对侄子即第十代当家人的教育层面，他代行第九代当家人的职责，从生活到具体业务给予继承人全方位的指导。

"番头"给人一种废词的感觉，但在日本式经营管理尤其是长寿企业中，它依然发挥着高效作用。当然，它也存在各种各样的问题，比如由谁来发挥番头的作用更有效？亲属还是非亲属？谁更胜任？如何设定番头与正式职位之间的关系？但不可否认的是，番头依然在业务、个人生活、业务继承等多个方面，发挥着巨大作用。

---

注释

[1]「100年経営の会」、http：//www.100nen-keiei-no-kai.jp。

[2]『NHKスペシャル　長寿企業大国にっぽんの秘密』、2007年6月18日放映。

[3]古代罗马帝国等一度存在过，在近现代，经确认存在这一制度的只有意大利的伯莱塔（枪械生产厂）。

[4]百年以上长寿企业的当家人平均就职年限为28年（后藤，2012）。

[5]惠比须神，相当于中国的财神。日本七福神之一。作为渔业和海上的守护神，以及守护商业繁荣的神被日本国民所崇拜。惠比须讲是日本民俗或祭祀之一。商家供上惠比须神，祈愿买卖兴隆。始于中世纪末期，江户时代较为盛行。多在阴历十一月二十日举行，有些地区也在一月十日、一月二十日、十月二十日举行。——译者注

[6]『NHKスペシャル　長寿企業大国にっぽんの秘密』、2007年6月18日放映。

[7]METI-RIETI APEC中小企業シンポジウム資料、2010年10月1日。

[8]『NHKスペシャル　長寿企業大国にっぽんの秘密』、2007年6月18日放映。

[9]例如，一泽帆布工业有限公司（京都市东山区）等。

[10]明治时期，山形县酒田市的本间家族已经开始制作损益表和资产负债表，进行会计审查。

[11]「鈴木俊三」浜松情報ブック、http：//www.hamamatsu-books.jp。

[12]铃木Fronte（特拉），奥拓的前身。——译者注

[13]鈴木（2009）、74~77頁。

[14][15]「戦後70年特別企画　遺言　日本の未来へ」『日経ビジネス』、2015年1月5日。

[16]2014年1～12月、ナビクル、https：//www.navikuru.jp。

[17]引自社团法人全国轻自动车协会联合会的轻型四轮车销售确报。

[18]「戦後70年特別企画　遺言　日本の未来へ」日経ビジネス、2015年1月5日。

[19]大名队伍，是指日本江户时代，大名因轮流谒见主君而携大队往返于江户和领地之间的长队。路线和人数由幕府规定。——译者注

[20]落合（2016）、123～124頁。

[21] 落合（2016）、124頁。

[22]落合（2016）、125頁。

[23] 落合（2016）、133頁。

## 四、女性挑大梁

### 案例7　金刚组[7]

风险产生

金刚组是经吉尼斯世界纪录认证的全球最古老的企业。然而它发展到今天的历程绝非一帆风顺，过程中可谓化解了很多风险。其创业时间可追溯至公元578年圣德太子的时代。一心想弘扬佛教的圣德太子，慨叹日本寺庙的缺失。于是，他从朝鲜半岛百济招来三组“寺院和神社木匠（金刚、早水、永路）”[1]，试图引进技术。其中，只有金刚组持续至今。它最早是叫金刚重光，曾兴建了日本最古老的四天王寺（现在的大阪市天王寺区）。

四天王寺先后历经1576年的石山寺之战、1614年的大阪冬之阵等共计七次破坏，屡被重建。金刚组作为四天王寺专属的建筑商，在重建四天王寺的过程中，其技术得以流传至日本全国。江户时代，第三十二代当家人金刚八郎喜定成为四天王寺的“工匠长”[2]，可“称姓带刀”。到明治时代，金刚组遭遇了第一次危机。明治维新时期，日本在神佛分离政策下推行废佛弃释，放弃佛教，重视日本固有的神道教。四天王寺的寺院被毁，金刚组的经营也变得惨淡起来（见图2-4）。

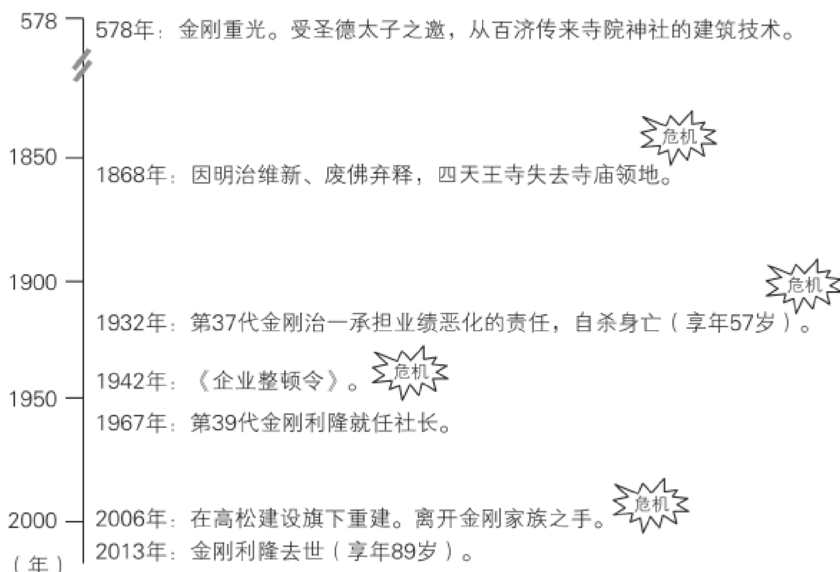



图2-4　金刚组面临的主要危机

尽管金刚组也尝试与其他寺庙、神社合作，但恰逢赶上昭和初期的“昭和大恐慌”，企业业绩不断恶化，几近破产，时任当家人为第三十七代金刚治一，他拥有超乎常人的匠人气质，却不谙营业活动。治一自认无法向祖先交代，遂于1932年9月26日，在祖先墓前自尽而亡，享年57岁。据说，一名弟子恰巧看到身穿白衣、目光呆滞的治一，于是尾随其后，看到他用藏在怀里的剪刀割破了自己的喉咙。[3]失去当家人的匠人们不知所措，企业生存受到威胁。这是金刚组遭遇的第二次危机。

可选项

从当时的情况出发，我们可以假设以下三个选项。那么，当事人又是如何做决定的呢？理由是什么？

（1）由最优秀的匠人代行当家人职务。

（2）由主母代行当家人职务。

（3）歇业。

实际决策与行动

金刚治一的妻子佳惠果断承担起第三十七代留下的家业。当时她已经40岁，留给她的只有三个女儿和金刚组的全体员工，其中大女儿才14岁。据悉，是她自愿决定要接替丈夫职务，率领金刚组员工战胜危机："不能让员工们流落街头。"

然而，尽管没有明令禁止女性成为木工、继承"工匠长"，但也没有这方面的先例。她本人既没有担任寺院和神社木匠的经验，也不具备建筑专业知识，一定曾陷入深深的苦恼吧。她自己也说一度考虑过追随丈夫脚步，自行了断生命。

佳惠直接向四天王寺的住持请愿，成了金刚组1　400年历史中的首个"女木工师傅"。她本人缺乏专业经验，于是更为重视委托人，一心专注于营业活动。也许是神明看到了她的努力。1934年9月21日，神风来袭。室户台风后来被称为创纪录的台风，它瞬间吹毁了四天王寺的五重塔。该塔建于1813年，如果"任塔倒下，对不起列祖列宗"，作为一名"木工师傅"，她坚定了要重新修建五重塔的决心。与此同时，住持也来探寻五重塔重建事宜。佳惠身着和服，披着号衣，脚踩草鞋，一心一意指挥重建工作。1940年，五重塔完成重建。从此，金刚家族留下了一句话："四天王寺的五重塔由遗孀建成。"佳惠也因此被称赞为"难波的女木工"。

如上所述，金刚组又克服了第二次危机。佳惠站出来继承家业，最大原因是她强烈的责任感，然后是身为一名创业家族成员的正统性，发挥了巨大作用。面临巨大危机，她作为中心人物，成为团结全体人员的"顶梁柱"。这与从创始人时期便流传下来的正统性密不可分。[4]

后续发展

"木工头"主要指对木结构建筑物进行建造、修理的匠人，古代也

指统率匠人或指挥整体工事的人物。“木匠师傅”[5]是一族和一门的统率者，也特指木工头的师父。栋和梁都是支撑建筑物的重要部分，因此后人用栋梁指代统率集团的核心人物，也指一个国家的大臣。

之后，佳惠也完美发挥了她总指挥的作用。第二次世界大战开始之后，日本发布《企业整顿令》（1942年），成为金刚组遭遇的第三次危机。该法令旨在统一合并中小企业，下大力气发展战争刚需产业，金刚组也是被整顿的对象。为此，佳惠多次和政府交涉：“公司一旦被整顿，国家将失去关于‘寺院和神社木匠’的传统技术和优秀人才。”最终，金刚组被许可生产军用木箱等，总算保住了公司。

再之后，三女儿与金刚利隆成婚。他是婿养子，也是后来的第三十九代当家人。自此，金刚组迎来了现代化的发展历程。1955年，金刚组成为公司法人。1967年，利隆就任社长一职，同时继承了第三十九代四天王寺“工匠长”。退居会长职位的佳惠于1975年离世，享年83岁。

在此，让我们回溯一下历史。1945年3月14日，日本“二战”战败的半年前，四天王寺五重塔在大阪大空袭中被烧毁。1957年，决定再次重建。同年，新的危机产生。史上第一次，四天王寺的建设权给了其他大公司，而不是金刚组。这是由于空袭后，更为重视建筑物的安全，寺庙、神社对水泥的需求也随之高涨，但金刚组并不具备这项技术。

于是，利隆定下数个十年规划，朝着技术和组织的双重现代化迈进。假设我们把1950—1959年的十年看作金刚组的“摇篮期”，那么1960年代的定位就是“苦难期”，1970年代是“充实期”，1980年代是“发展期”，1990年代是“安定期”，为的是实现稳步增长。

金刚组扩大业务范围，成为兼具水泥建筑技术的大型综合建筑公司。但极为讽刺的是，恰恰是向现代化的转变，导致它遭遇了第四次

危机。[6]在长期的传统型实践中，金刚组配合寺庙、神社的建筑循环周期，形成了一套适合自己的灵活的雇佣体系。但公司化意味着金刚组有义务确保员工安全、就业稳定及最低工资标准，这使得传统雇佣体系难以实现用人、减人的灵活性。稳定匠人就业，需要运转资金。遗憾的是，1991年以后，泡沫经济破灭，金融危机发生，银行开始回收债权、收紧融资。

金刚组没有找到有效应对现金流时间差的措施，2005年3月，经营难以为继，已经达到不得不申请《公司再生法》或《民事再生法》保护的地步。

现状

同样位于大阪地区，并在东证一部上市的企业高松建设支援了金刚组。2005年11月1日，由其全额出资的新金刚组成立。次年1月，金刚组让渡新金刚组的营业权，利隆退居顾问职位。至此，金刚组的所有权和经营权都离开了金刚家族。2013年10月，利隆在没有继承人的情况下离开人世，享年89岁。此时的企业，业绩盈余可观，实现复苏。利隆完成了企业再造。

金刚组之所以延续了1 400年，最大原因是第三十二代“工匠长”留下的遗训（详细内容见下文“家训”），利隆在生前一直强调它的重要性。金刚组一直践行遗训，包括选择继承人看能力不看血缘关系，中庸精神，尊敬从事建筑技术的匠人等。同时，利隆反省经营恶化的最大原因在于插手了不擅长的领域，偏离祖训。他基于遗训教诲制定了新的《干部十七条宪法》，令新金刚组回到原点，禁止其从事神社、寺庙以外的建筑工作。

家训

《工匠心得之事》[7]遗训：第三十二代当家人——金刚八郎喜定。

（1）关于工艺、习练及甲胄研究，无论是阴阳五行的掌故，还是神社佛阁、普通民居，均应以儒教、佛教、神明三教之思想深加体会。这是工匠之魂的第一要义。

（2）王宫、贵族的府邸以及武士家族之事可不必深思。遵照其主人爱好即可。

（3）关于读书和算盘习练。对工匠而言，此两项最为必要，一定一心一意、勤加钻研。其余诸技艺之道，结合各自才能、身份，加以学习即可，切忌靠近与身份不相称的场所。

（4）与世间之人交往，切记不可冒失。

（5）切忌酗酒。若以交际之名，行酗酒之实，势必后患丛生而不可测。若不知收敛，则有性命之忧。宜博闻慎行。

（6）切忌穿着过于华美的服装。

（7）切记敬人、措辞稳重，不可言语过多。

（8）内人、弟子，亦要对位分低之人多加体谅，切忌颐指气使。

（9）凡事不与人争。

（10）即使轻视他人，亦不可信口开河，恶语伤人。

（11）与世间之人相交，务必恭敬有礼。

（12）世间的工作虽有高下之分，但亦要竭诚相待。

（13）面对凡事准备周全的人，务必要以无私正直之心对待。

（14）担负家业之后，如遇报价、投标等情况，经盘算所得和长远发展，如无妨碍，则参照当年、当时的价格情况进行合理定价。绝不能虚报高价，务必拿出诚实的报价。

（15）凡是与自身不相称的事情，定召集亲属加以商量，切记妥善处理。

## 案例8　hoppy beverage[8]

风险产生

1905年，现任社长的祖父石渡秀在东京赤坂开办了石渡五郎吉商店（五郎吉是秀的父亲）。那年，他才10岁。这成为hoppy beverage的前身。当时，这家商店主要向位于六本木的步兵连队提供糕饼点心。1908年，应连队要求，开始生产柠檬汽水。两年之后，独立出来成立“秀水舍”，生产销售软饮料、柠檬汽水、苹果汽水等。

在大正时代末期，啤酒是高档产品，其替代品是当时颇为流行的“无醇啤酒”。由于缺乏技术和材料，当时世面流通的大多是低质产品，这时有人提出希望hoppy做无醇啤酒。尽管秀本人也想生产“真正的无醇啤酒”，但摆在眼前的现实困难是原材料不齐全。

1926年，在长夜县野泽地区，他看到啤酒花田。有了啤酒花，就能着手进行无醇啤酒的研发。“二战”后的1948年，历时22年，他终于完成了从研发、生产到销售的全过程。

hoppy经历了1948年开始的啤酒代用品热潮（“二战”后混乱期的第1次热潮）和1970年代的第二次全盛期。1985年，随着酸酒上市，无醇啤酒步入低迷期。在这期间，1967年公司改名为kokuka drink；1979年第二任社长石渡光一（1936—　）上任，他明确指出产品就是卖不动，对此不能遮遮掩掩，而回归原点的方针是“执着于品质，提升品质”，之后他采取各种措施，更新了已经全面老化的技术、设备及酵母等。1995年，公司名称又一次变更，从kokuka drink改为现在的hoppy beverage。

1997年，后来被称为“风风火火的代言人”“空中飞人”的女性创业者石渡美奈进入公司。她是创始人的孙女，大家往往认为她在进公司前应该已经约定好要继承家业，但事实并非如此。她的双亲一次也没

说过：“你一定要继承hoppy。”她也想当然地认为将经营交给丈夫，自己从旁辅助即可。正如预期，找到结婚对象后，她马上从公司辞职。然而，3个月之后的离婚事件，一举击溃了她的信心。

之后，她在广告代理公司从事营业工作，感觉到了工作的乐趣。她一再恳求正担任社长的父亲允许她进入公司，却遭到了反对：“你做不了。”花了一年时间，她才说服了父亲。这是她“不请自来”进公司的整个过程。

她进入公司后，与在大型广告公司的求职经验相对比，感到自家公司实在太糟糕了，必须加以改革。在她的提议下，公司快速展开市场调查。为了消除在年轻人心目中的极端恶劣的印象，1999年，开始面向年轻人销售绿色瓶装的“hoppy - hi”烧酒。这款烧酒要用公司的软饮料“hoppy”提前勾兑。当时市面主要销售低价格的罐装高杯酒和发泡酒，对“hoppy - hi”而言，应该是销售的最佳时机。然而，在与大公司的销售对战中，暴露出其营销战略的弱点，如知名度低等。“hoppy - hi”以失败告终，赤字达到1 000万日元。

可选项

从当时的情况出发，我们可以假设以下三个选项。那么，社长又是如何做决定的呢？理由是什么？

（1）对“hoppy - hi”追加投资，提高知名度。

（2）回到“烧酒兑饮料”的原点。

（3）这是女儿美奈接手的第一个项目，让她在哪儿失败就在哪儿爬起来。

实际决策与行动

尽管第一个项目就失败了，但他们决定让失败的女儿美奈做更多的工作。很多人对此冷眼旁观，大多数人的感觉是：“初次接触项目的生手还是个千金小姐能说出什么，能做什么！”

通过这次经验，美奈发现自己在公司内部的做法非常糟糕。自省能力是她的强项所在，从不把犯错的责任推给其他员工。再考虑到自己的不成熟、不周到、欠缺应对能力，她深深地感到“必须好好学习”，于是开始疯狂学习经营之道。

当时，网络空间的公民权利刚刚实现，电子商务也才开始受到人们关注，但她觉得网页学习必不可少。经过一番努力，她进入早稻田大学研究生院学习技术管理，开始了在职学习的日子。这让员工们看到了她吸取新知识的执行力。在研究生院时，每每她做汇报，都会请员工来旁听。这样做的结果是，员工逐渐理解并接受了她认真从事经营管理的姿态，公司内气氛也一点点发生了改变。

现状

2010年4月6日，hoppy beverage创业百年之际，石渡美奈就任第三代社长。这时距离她主动进公司已经过去13年了。她先是把第一代和第二代架构起的体系打散，只留下优良企业文化，砍断障碍物，大刀阔斧解决工厂不透明的交易，打破旧的交易习惯。她拜托自己父亲石渡光一：“请您做10年会长，从旁帮助我。”据悉，会长一直默默守护，而指示只有一条：创造就业、爱护员工。石渡美奈说：“亲子之间容易感情用事，这时会请第三方帮忙。”[8]

同时，加大产品宣传——低卡路里、低糖分、零嘌呤。商圈也主要集中在首都圈，按照中小企业理论开展营销、量力经营。

正如她的著作标题《社长改变、公司改变！》《社长改变、员工改变！》所反映的，石渡美奈从“不谙世事的娇小姐”变身为经营管理者。1997年是她刚进入公司的年份，那时公司销售额为8亿日元，截至2014年3月已增长到36亿日元。因此，这一轨迹也可称为石渡美奈的成长轨迹。创业100周年之际写下的感想[9]，展现了她继承得来的创业基因（见图2-5）。

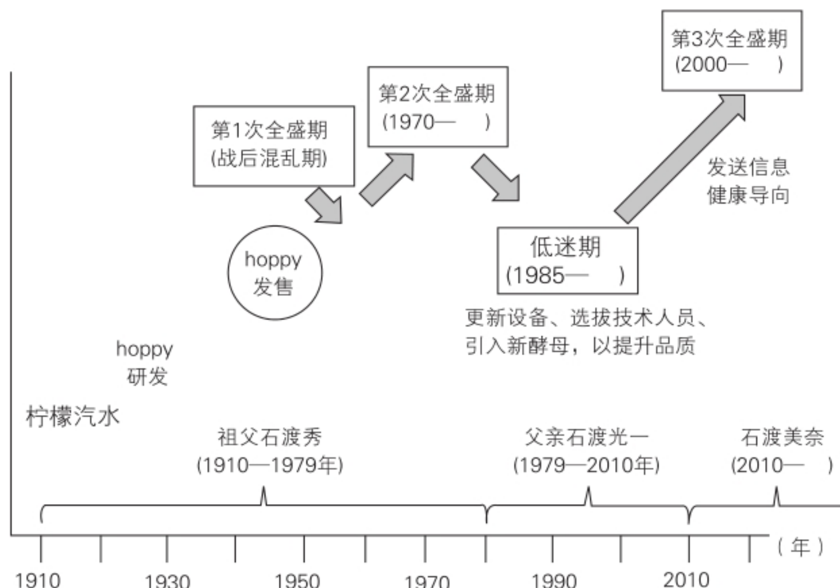



图2-5　来自祖父的基因

“100周年……既是迎来100年的终点，同时也是下一个百年开始的第一天……我作为第三代负责人，要在接下来的百年里将hoppy打造成规模虽小但却闪亮的公司……今天是个重要的日子，首先要感谢在这100年中给予我们支持的客户和全体员工，其次要感谢创始人我的祖父，以及中兴之祖我的父亲，他将祖父传下来的事业发扬光大……”

美奈的祖父执着于做真品，他创造的hoppy公司从技术上破解了“hoppy的制作方法难于啤酒”的难题（1956年获得制法专利）。她的父亲原本在证券公司工作，1967年在其祖父的召唤下回来继承了自家公司。说到美奈的父亲，他先是向祖父提议创新生产体制，在调布市建设新工厂。还为保证hoppy产品品质稳定，瓶身采用自家独有的模型铸造，流通过程中使用的木箱也改为不易破损的塑料箱子。这些改革奏效，到20世纪70年代后半期，hoppy迎来了第2次高潮。1981年，发展达到顶峰，每天能销售20万瓶。美奈父亲真是当之不愧的中

兴之祖。

但是，由于第二年开始发售的柑橘系碳酸饮料成为爆款热卖产品，hoppy再次陷入劣势。发展至今，hoppy历经了种种商海沉浮。

---

注释

[1]日语表述为宫大工，指专门修建寺院、神社的木匠。

[2]日语表述为正大工职，是对保护四天王寺的木匠的称号。金刚家的当家人自始祖金刚重光以来，历代均获得正大工职的称号。

[3]金剛（2013）、95頁。

[4]类似案例还可列举丰田汽车。2009年，丰田陷入前所未有的赤字，在创业家族成员丰田章夫社长的领导下，成功跨过了动荡时期。

[5]日文表述为栋梁。——译者注

[6]曽根（2013）、98~99頁。

[7]金剛（2013）、74~76頁。

[8]『ワールドビジネスサテライト』テレビ東京、2015年3月2日。

[9]参见该公司官网：「看板娘ホッピーミ~ナのあととり修行日記詳細」，2007年8月19日。

## 五、在现代经营管理中的应用

对一个公司而言，人才最为重要，因为他左右着公司命运。本章主要从三方面对长寿企业如何进行风险管控进行了阐述。其经验教训作为人力资源的业务连续性计划（Business Continuity Plan，BCP）[1]的内容，为现代经营管理提供了诸多启示。

第一，关于继承业务，长期视角和规划的重要性。第二节中的山本海苔店，创始人虽没有自己的孩子，却早早定下了继承他一手创办的家族事业的继承人，尽管他在44岁年纪就早早离开了人世，但公司业务发展没有受到影响。第二代也没能生育自己的后代，但他属于深谋远虑型性格，在34岁时招来了一名11岁少年，对其加以熏陶。在此基础上，还收了一名养子，为了传承家族番号可谓慎之又慎。此外，限制从业人数，提前预防不必要的混乱和对立也非常重要。还有不少地方值得我们学习，比如他们不开分号不设分店，各代均是由山本一族的人拧成一股绳共同经营等。

在创业长达1300年的法师旅馆，发生了这样一起事件。正在推进关于第四十七代继承人的准备工作时，原定继承人突然身故。之后，他们明确方向，由战胜悲剧的次女继承第四十七代当家人身份。这是一则阐述业务继承难度的案例。

第二，管理者人才不局限于家族内部人员，采取广泛运用外部人才回避风险的措施。中小企业的经营管理者老龄化现象不断加重，缺乏继承人的比例较高[2]。要想延续家族业务，拥有合适的继承人选是绝对条件。

第三节主要阐述了养子、女婿和番头。在锅屋，他们允许年轻、

干劲十足的养子试错，开设新工厂。公司存在一种机制，即通过失败让经营者成长，番头在背后给予支撑。铃木在多个养子的连续努力下，使公司成为轻自动车的领军者。经营塑料伞的白玫瑰几代管理者都是女性，它是由女婿创新业务、搞活公司的典型案例。以上几家长寿企业，基于外部人才的竞争意识和自由的立场，促进了企业成长。

大和川酿酒厂在第九代（第八代的长子）的继承问题上，叔叔作为番头从工作层面和生活层面对其给予指导。继承人的教育和培养是难度颇高的课题。既有进入公司前，是否在其他公司体验的问题，同时还存在如何于公司内部选定教育负责人的问题。当继承人与其父亲难以取得圆满沟通时，番头是第三方代行人员，其参与值得深刻回味。

第三，女性挑大梁，大显身手。公元578年创业的全球最古老企业金刚组，其第三十六代经营者因业绩不佳自杀离世，之后全然是外行的妻子继承家族业务，在阵前指挥突破了企业难关。在hoppy beverage，志愿进入公司的女儿从失败开始学起，提升了糟糕的品牌形象。

有很多管理者因为女儿已婚，女婿在大公司工作而放弃经营。然而即使女婿在大公司工作，未必工作单位就令他满意。他或许也想拥有自己的公司，充分发挥自己的才能。此外，女性视角十分宝贵，尤其是在经营消费产品的企业，拥有购买决定权的女性的判断力能够大幅左右企业销售额。我希望着眼它蕴藏的可能性，为长寿企业增加强有力的候选继承人（见图2-6）。

基本方针

针对事业传承，亲属之间达成一致的基本方针

以防万一，设立应对偶发性事件的计划

人才选拔

亲属之间，商量继承人的资格、能力和积极性

积极任用年轻人才

教育

给继承人提供机会，参加商业相关的教育和培训

展现经营者的工作乐趣

创业家族

拥有继任候选人

具备想传承事业的强烈意志

早早开始准备培养继承人

完善环境

在公司内部培养可以辅佐继承人、做参谋的干部和人脉

建立老人带新人的机制

周边环境配套，一同促进事业传承

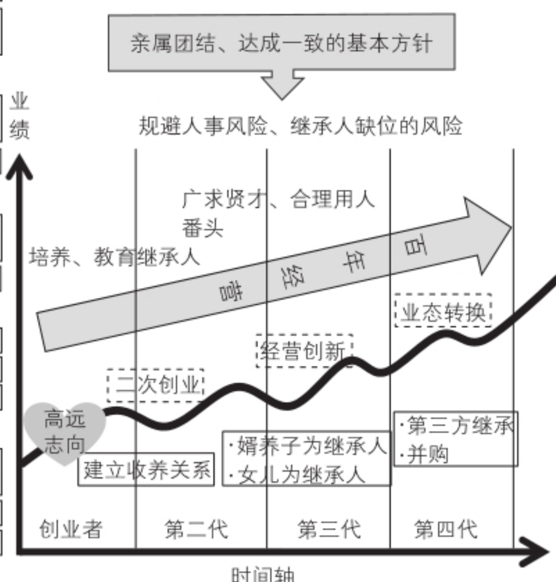



图2-6　人事风险管理总结

人事风险管理清单

基本方针

•亲属之间达成继承业务的基本方针。

•固定董事（含社长在内）的退休年龄。

•确定继承人的条件。

•具备家族事业继承的规划。

•具备应对突发事件的偶发性规划。

人才选拔

•理解继承人的个人希望，听取其意见。

•亲属之间商量继承人的资格、能力和意愿。

•定期评估继承人、提出忠告。

•运用宏观视野寻求业务人才。

•积极采用年轻人才。

•积极支持女性大显身手。

教育

•给予继承人有关商业教育和体验的机会。

•继承人要有意识地学习公司和家族的历史。

•继承人要充分理解企业理念、企业风土和家训。

•教育年轻员工，要重视实践和体验。

•经营者展现工作的乐趣和兴趣。

创业家族

•拥有继任候选人。

•创业家族成员要有存续家族业务的强烈意志。

•及早储备继承人。

完善环境

•注意营造易于继承人工作的环境。

•在公司内部储备可成为继承人参谋、左膀右臂的干部和人脉。

•积极培养辅助型职位。

•制定前辈带后辈的机制。

•周围环境也要配套，一同促进业务继承。

---

注释

[1]为最大限度降低业务风险，从平时就进行战略性储备的计划，以便当灾害发生导致业务活动中断时，可以迅速恢复主要业务的正常与持续运作。

[2]『中小企業白書2014年版』2014年、246頁。



# 第三章
# 业务风险管理

## 一、本章简介

长寿企业一般对风险敏感，稳定经营的倾向性较强。从企业发展阶段而言，长寿企业更多处于成长中期或后期，因此更重视企业的可持续性。

当市场环境大幅变化时，长寿企业也会面临业务风险，被迫进行业务改革，或者需要进行前瞻性预测。针对此类风险，长寿企业是如何加以应对，又是如何保持其长寿性的呢？它与普通企业的差别在哪里？本章拟具体考察长寿企业应对业务风险的代表性案例。

第二节介绍用心做真品，不妥协，长期以来一直坚持初心的案例。

第三节介绍不与同类竞争公司为敌，通过建构关系网实现业务增长，彼此共存共荣的典型案例。

第四节介绍在已有商业模式行不通的背景下，进行根本性、长期性业务改革的案例。

第五节介绍以激活地区经济活力为突破口，回避业务风险的案例。

第六节介绍面对强大的危机，转而实施大幅变革的案例。

第七节以前述几节案例为基础，分析现代经营管理所需的重要视角和观点，以期加以实际应用。

最后，附上本章的业务风险管理清单。

## 二、绝不妥协，用心做真品

### 案例9　泡泡玉肥皂[1]

风险产生

1910年，在现在的福冈县北九州市若松区，经营日用品的小卖店“森田范次郎商店”开业。1949年，它成为一家法人公司——森田商店。森田光德（1931—2007年）于1964年就任社长，第二年他把公司名称改为森田商事。在创业初期，主要销售肥皂。随着人们生活方式的改变，到森田商事时代，其主营商品变成了合成洗涤剂。

多年来，森田社长一直被不明原因的湿疹所困扰。1971年，转机来了。日本国有铁道（现在的JR）委托其公司开发、生产无添加肥皂，因为合成洗涤剂清洗火车会造成车体生锈。公司生产出来的无添加肥皂——肥皂96%、水5%，优于当时的日本工业规格（JIS），森田自己的湿疹也在使用过程中奇迹般痊愈。

可选项

从当时的情况出发，我们可以假设以下四个选项。那么，森田光德又是如何做决定的呢？理由是什么？

（1）暂时搁置无添加肥皂的生产，等待市场的接受程度。

（2）生产主力商品的同时，销售无添加肥皂。

（3）逐步从合成洗涤剂向无添加肥皂过渡。

（4）转为开展无添加肥皂业务。

实际决策与行动

1974年，他们下定决心“不销售连自己都害怕，不敢使用的洗涤

剂”，于是略显轻率地放弃了合成洗涤剂这一主营商品，转为开展无添加肥皂业务。结果，主营商品销售额锐减，过去每月8 000万日元的销售额降至78万日元，员工人数也从100人一度减少至5人。

当初，他们认为“只要坚持5年，就能化赤字为盈余”[1]，然而实际所花时间远远超过了5年。与清洗能力强、瞬间溶于水的合成洗涤剂相比，无添加肥皂的价格高昂，难以被当时的消费者所接受。再加上泡泡玉公司属于地方中小企业，无论在规模上还是在宣传能力上都很难与销售合成洗涤剂的大厂商相抗衡。

尽管如此，森田社长依然坚持“用心做真品，除真材实料以外不添加任何化学原料”的初衷。不被社会所接受时，他做了1万件样品，在北九州的繁华商业街向行人分发，内附用于反馈信息的邮政明信片，以便得到人们的使用感受。[2]如此尽心尽力，都是源于他那近乎顽固的信念——用心做真品，一切为了客户，让客户用得放心、用得安全。消费者的反馈越来越佳，1975年，他们开始销售泡泡玉粉肥皂。

普通企业连5年的赤字也顶不住，像这种超长期不盈利的挑战就更加不可能了。只有在家族企业，家族成员是大股东时，才可能实现这种选择；老板、经营管理层以外的人员，假设预料到无添加肥皂的市场预期，不能指望他能担着如此大的风险进行经营。他既没有权限让公司一直不盈利，也不具备承担风险的能力。

后续发展

之后的道路，更加漫长困苦。1974年以后，销售额急剧减少，赤字持续了17年。1987年，新工厂开始建设。随着新厂竣工，公司名称也改为“泡泡玉肥皂”。然而，赤字仍在继续。

1991年，上一任社长出版《自然流肥皂读本》，为公司带来大的转机。该书加印30次，总计销量超过10万本。[3]在环境意识日益高

涨的当下，他们的企业理念“守护健康的身体和干净的水”，被人们所广泛接受。

1991年，公司设立“泡泡玉友会”[4]，实施打9折的会员制度，之后不断开展实实在在的启蒙推广活动。在困境中，他们依然不改信念，坚持开展无添加肥皂的业务。1992年，业绩终于快速复苏。赤字转盈余，树立起了“泡泡玉”的品牌形象。

按照重视品质的经营方针，泡泡玉肥皂彻底转换业务方向，开始生产无添加肥皂，但产品品质要想获得高度评价只能等待顾客认识的提升。他们始终贯彻：“销售人员是传道士。业务重点是要让顾客对产品品质产生共鸣……采取发展粉丝的营业模式。”[5]这种启蒙活动坚持从顾客视角来认识产品品质，因此需要超乎想象的时间和成本支出。在泡泡玉肥皂，正式员工甚至涵盖邮购业务人员。销售人员为了能够回答顾客提出的各种问题，甚至必须学习肥皂的整个生产过程。公司还积极开展工厂参观教学，主动采取措施使他们更充分地理解产品品质。

通过全公司的共同努力，提升产品认知度的活动终于开花结果，公司销售额上涨。在泡泡玉的销售份额中，传统流通销售占50%多，网络销售占比40%多，从中我们可以窥见营业活动的重要性。

现状

泡泡玉肥皂以“守护健康的身体和干净的水”为理念，是生产无添加肥皂的先驱者。它以是否符合企业理念作为判断商品研发与否的标准。这一企业姿态得到来自市场的高度评价，不含任何化学物质和合成添加物、使用安全、让人放心的肥皂逐步拥有了大量受众。现在，公司拥有70名员工，年销售额达到60亿日元。

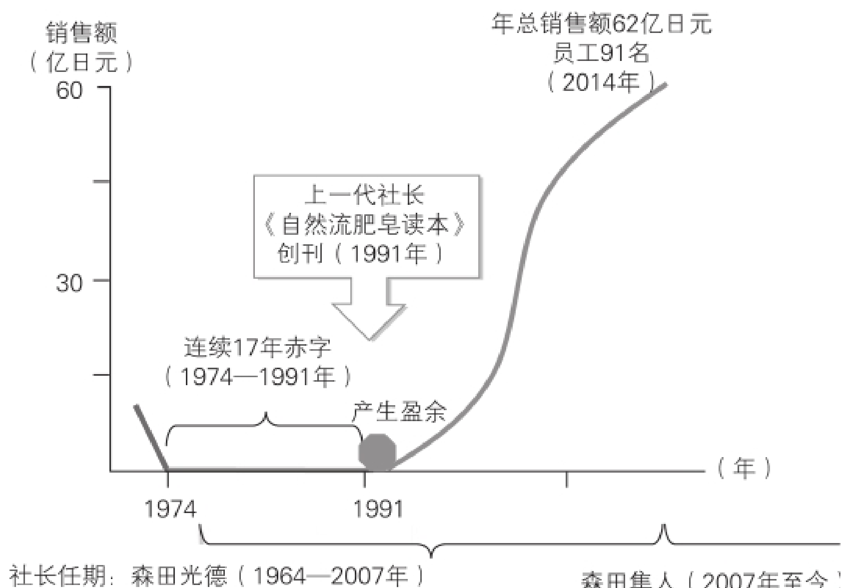



图3-1　长期经营、用心造物

注：销售额为概念图。

普通肥皂一般采用“中和法”，生产所需时间约为4小时。与此相对，泡泡玉肥皂坚持沿用传统“铁锅制法”，仅天然油脂的熬煮这一项工作所需要的时间就高达1小时。工人用多年培养而来的感觉和灵敏度，对肥皂的生产过程进行周密的检查，不仅望，还要听音、闻味，时而还要用舌头舔[6]，充分运用五种感官分辨肥皂的细微差别。这种近乎顽固的执念，流淌在匠人的血液里，也是该公司得以延续至今的基因（见图3-1）。

这一基因是如何得以传承的呢？2000年，森田社长的儿子森田隼人（1976—）进入泡泡玉肥皂株式会社工作。他也曾考虑过先在其他公司累积工作经验，但最终下定决心：“还是进入公司，和父亲一同工作更好。”2007年，森田社长把职位交给隼人，步入疗养生活阶段。退休半年后离世，享年76岁。隼人说道：“知道总有一天要继承家族事业，但实际比预想的要快太多。”[7]与父亲在同一间办公室工

作，随时都能听取父亲的经验，这个过程就是在为继承做准备，“父亲教给我精工细作的重要性，以及如何爱护自己的员工。”[8]尽管父辈话语不多，也很少系统性地教给他各种知识，但是在过程中企业独有的基因得以传承下来。在经营管理层面，隼人说道：“企业理念十分扎实，大方向明确，可以说继承工作开展得非常顺利。”[9]对基因传承而言，受到上一代熏陶的人才非常重要。

上一代一直专注生产无添加肥皂，据说直到其生命的最后森田社长都在反对液体肥皂的生产，因为它“品质得不到保证”。以灭火剂研发为契机，隼人与北九州市消防局联合，成功生产出无添加的液体肥皂，并投入应用。现在，液体肥皂是公司销售额的主要来源。

## 案例10　勇心酒造

风险产生

勇心酒造始于1854年，最初是由萬谷半右卫门创办的萬谷商号。之后，他们代代都在香川县宇多津町经营酒造业（酿酒业），公司取名德山酒造厂。1952年，上一代社长德山勇担任当家人时，公司改为如今的名称。第五代当家人德山孝（1941—　）在其母亲的要求下，辞去了国税厅酿造试验所的工作。他在那里工作了两年，进入自家公司时是1971年。

1955—1965年，清酒业不断衰落。德山孝从整个社会和公司角度出发，重新审视了清酒业存在的种种问题。这取决于他在东北大学、东京大学研究生院（农学博士）所习得的自然观。他学习微生物学，知晓自然与人类社会和谐共生的重要性。人类其实也是自然的一员，由于种种机缘，才得以生存。

1972年，德山孝就任代表董事，以“农业与酿造发酵技术合作激

活地区活力”为主题，着眼于大米的发展可能性，开启了大米的综合利用研究。他想利用大米酿酒的发酵技术，开启大米蕴藏的未知能力，首先进行的是调味料开发。1977年，他成功研制出一款理想的发酵调味料，可消除鱼腥味，同时还能激发料理本身的甜味和完整性。进入商业化阶段后，这款调味料的销售额可与清酒销售额相匹敌。

德山相信只要改良发酵条件，就能生产酒以外的其他产品，于是他开始研发沐浴剂。他甚至用祖辈的土地做担保开展研究，有人因此把他评为“宇宙人”。[10]他找到存在的大米发酵提取物，1987年获得“类药物”许可。沐浴剂的销售额随之扩大，然而产能不达标，需要尽快建设新工厂，可他们缺乏建设资金。这是勇心酒造的第一次危机。

可选项

从当时的情况出发，我们可以假设以下三个选项。那么，德山孝又是如何做决定的呢？理由是什么？

（1）从银行获取大额融资，扩大业务。

（2）把技术转让给大企业，换取资金，走研发型企业的道路。

（3）在认可公司技术能力的大企业旗下，扩大业务。

实际决策与行动

也许是该公司的技术能力和前景受到了认可，因而极为幸运地出现了两支援军。第一是当时积极扩大业务的兵库银行，存款金额和贷款金额都在增加，它给出了大额融资。第二是鹿岛建设，它不仅承接新工厂建设，而且还给出了“不催促付款”的优渥条件。这些支援来得恰到好处，既稳定了公司的生产体制，同时也顺利使沐浴剂销售迅速增长。

后续发展

新工厂建成之后，德山又换了一个舞台，开始进行原材料研发，

主要研发对象为精米效能提取物。然而1995年，勇心酒造的主银行兵库银行破产。关于兵库银行的发展进程，它先是积极采取措施成为最大的“第二地方银行”[11]，1989年如愿以偿升格为普通银行，但由于进行了大量的房地产和股票投资，又恰巧赶上泡沫经济破灭，不得不以宣告破产终结。

勇心酒造的负债最终由清算机构接手，由于无法新增借款，又必须偿还债务，经营难度进一步加大。虽然沐浴剂等新商品为销售额增长做出了贡献，但是公司一直处于研究经费负担大，负债也持续增加的状况。

尽管勇心酒造不断加快速度、解决经营困难，但由于其开发的Rice Power No.11获批时间延后，开始申请的第5个年头，即2000年，他们手上的资金彻底用尽，就连向供应商付款都捉襟见肘。

他们千方百计寻求贷款，但没有一家银行肯贷款。这时，年轻时候曾发誓要一起“开创清酒业界的未来”的盟友——“一之藏”的铃木和郎带来了资金援助。通过一系列有形无形的支援，勇心酒造摆脱了第二次危机。

其间，公司依旧持有债务，但在国家及有关方面的补贴和资助下，总算能够继续开展研究。之后，公司又受到多方支持。例如，原本业务往来不多的四国银行提供了“开发大米新功能”的专项无担保融资；当地邮购公司始祖、之后成为勇心酒造代工工厂的企业提供了用于研发的资金融资（前提是提供化妆品原材料）。

他们克服了种种问题，2001年，在提出申请的第6个年头，Rice Power No.11终于获批成为“类药物”的新型活性成分。从基础研究阶段算起，时间已经过去了将近10个年头。Rice Power No.11可“改善皮肤保湿性能”的功效，成为“类药物”制度建立以来的首个新型功能。它也因此受到化妆品行业的关注，大厂商纷纷向其提出走商业化路线

的邀请。

大厂商发售的含Rice Power No.11成分的化妆品，在上市一周就销售了20万瓶，是当之无愧的热销商品。同时，勇心酒造也销售自有品牌，如化妆品和外敷剂。2002年，他们主打Rice Power No.11的自有品牌ATOPISMILE面世。公司的网页上有这样的叙述：“它的正式发售标志着大米效能提取物被人们所接受，这是历史性的一瞬间。”

1973年，德山孝继承家业时，公司销售额为1亿日元。截至2006年6月，公司销售额已经达到25亿日元。

现状

自德山孝研究大米效能提取物已经过去40年了。截至2016年，他已经研制出36种提取物。其中的11种具备科学效果，取得编号，并已作为商品被投放到了市场。

如今清酒仅占公司销售额的1%，但德山孝谨记事业的原点始于酿酒，因此公司名称还保留着“酒造”二字。更进一步，由于公司经营趋于稳定，今后他打算实实在在地强化发酵技术的原点，即酿酒。

现在，全公司的共同使命是以他在研究生时代找到的理念为基础，以自主研发而来的大米效能提取物为主轴，开展更深入的原材料研发和实用性研发（见图3-2）。其公司网页上有一段结语，内容如下：

公司存在的目的不是扩大规模，而是长期延续。为了能让人们过上更丰富的生活，勇心酒造从一家酿酒厂变为研发型企业。为了下一个160年，我们将继续开展大米效能提取物的研究。

创　立：1854年
所在地：香川县绫歌郡
代　表：德山孝（第5代）

| |
|---|
| 清酒酿造→生物技术（转为研发型企业）<br>“日本式生物工学”的创造<br>“Rice Power”商业化，占全公司销售额的99% |

德山孝：1941—
东北大学农学院、东京大学研究生院农学研究系、国税厅酿造试验所。1972年就任勇心酒造第5代社长。农学博士。



德山孝仁：1974—　。长子。
东北大学农学院、东京大学研究生院农学生命科学研究系。1998年进入勇心酒造。历任研发部、商品开发部、直销部部长。



图3-2　大米效能的魅力

代工生产是公司开展多元化经营的一个重要方面。为了扩大基础护肤品和饮品等产品的受众范围，2014年春，勇心酒造在东京开设了首个区域外销售处。公司的目标是在5年后，将现有销售额提高70%，力争达到50亿日元。[12]2015年，为了进一步强化研发工作，集中处理行政职能，新的总部大楼竣工完成。

德山说：“我们的业务主要目标不是交易，而是为了整个地球的福祉。”他的经营理念正是：“生产社会需要的商品，而不是单纯谋取利润。”有感于这一理念的人们架构起关系网络，支撑着公司的前进。德山如此说道：“有了大家的支持，我们才能走到今天。”

公司的基因可以用一句话概述为：“10年的砥砺奋进、毫不妥协、坚持用心做好物。”这一精神正被以德山光男（1974—　）为代表的新一代所接受并传承着。

---

注释

[1]「森田隼人さんに聞く」『大学時報』2016/5、95頁。

[2]　葬儀ポータルwebサイト嵯峨聖子の【言の葉おくりびと】森田光德さんを偲ぶ「あの人との思い出」2012年1月、http：//www.kazenoashiato. jp。

[3]该公司代表董事、社长森田隼人（『人財マガジン』2009.10.14、http：//www.obt-a.net）。

[4]即使需要缴纳会费，但泡泡玉依然拥有约2万名正式会员，并且八成到九成会员为重复买家。

[5]葬儀ポータルwebサイト嵯峨聖子の【言の葉おくりびと】森田光德さんを偲ぶ「あの人との思い出」2012年1月、http：//www.kazenoashiato. jp。

[6]葬儀ポータルwebサイト嵯峨聖子の【言の葉おくりびと】森田光德さんを偲ぶ「あの人との思い出」2012年1月、http：//www.kazenoashiato. jp。

[7]「[事業承継の極意]若き2代目が受け継いだ「品質本位」の精神——森田隼人（シャボン玉石けん社長）」『経済界電子版』2014年6月19日、http：//net.keizaikai.co.jp。

[8]「森田隼人さんに聞く」『大学時報』2016/5、95頁。

[9]「森田隼人さんに聞く」『大学時報』2016/5、95頁。

[10]「日本を救う小さなトップランナー　米を再発見する日本型バイオ」『日経ビジネス』、2009年1月22日。

[11]根据所属协会不同，日本的地方性银行分别属于第一地方银行或第二地方银行。地方银行是日本地方银行协会的会员，第二地方银行是第二地方银行协会的会员。第二地方银行的前身大多是经营高风险业务的小型金融业者。——译者注

[12]『日本経済新聞電子版』、2014年2月25日。

## 三、和竞争对手成为朋友

### 案例11　佐藤养助商店[2]

风险产生

1970年年初，年仅26岁的佐藤养助颇为苦恼。他在1967 年23岁时继承了家业，而此时，他看不到一丝一毫的发展前景。

稻庭乌冬面的起源可以追溯至350年前。据《稻庭古今事迹志》记载："秋田县南部是优质小麦的产地，拥有澄澈的空气和甘甜的水。宽文年间（1661—1672年），藩主注意到这一地区的资源，遂命稻庭的村民制作乌冬面。"开始主要向藩主上缴，随后作为藩地的名产，成为藩地御用产品。1752年，稻庭乌冬面成为"参勤轮换"[1]时藩主给予将军和各地大名的赠品。它的美味，再次博得盛赞。1877年，在"第1届内国劝业博览会"上，稻庭乌冬面获得奖状。1887年，获得更高一级荣誉，成为宫内省御用的产品。

出身高贵、正统的稻庭乌冬面，由匠人采用完全"手工揉面、手工抻面"的制法，总共费时多达三天，价格昂贵，普通庶民难以享用。它的制作特征包括不使用食用植物油、用淀粉做干粉、干燥前通过拍打使其形成扁平状。采用手工抻面制法而成的面条含有气泡，形成内部中空，从而口感爽滑。

过去，这一秘密手法可谓"一子相传"，只传给后代中的一个儿子。这一家的宗家[2]稻庭（佐藤）吉左卫门继承并经过不断改良，最终确立了这项技术。自1665年以来，该手法从不外传。但吉左卫门担心"一子相传"的手艺断绝，格外传给了第二代佐藤养助。1860年，佐

藤养助开启了自家的创业历程。

作为第七代当家人的佐藤继承了家族企业悠久的历史，他当然知道自己应有的立场，但有什么方法能让更多的人享受到乌冬面的美味呢？高中毕业以后，他每天都在重复辛苦的工作，同时又不断担心整个家业的未来。如果能扩大业务规模，是否能减少区域内人员冬季去大城市打工的时间呢？然而，仅靠宗家和自家的生产，简直是在做梦。虽然他并没有面临可见的危机，但家族业务就只能止步于此吗？

可选项

从当时的情况出发，我们可以假设以下三个选项。那么，当事人又是如何做决定的呢？理由是什么？

（1）老老实实继承家业。

（2）公开一子相传的秘密手法。

（3）放弃家业，选择领薪水的工作。

实际决策与行动

1972年，第七代佐藤养助下定决心公开技术[3]，他选择的道路是将家族业务转为大规模生产。若能发展为本地产业，就不仅仅是扩大自家经营、跨出家族业务的范畴了，还能为地区增加就业机会，这样当地居民就不必再去大城市打工。这里的问题在于如何处理代代传承下来的一子相传的秘密手法。事实上，此前于江户时代末期，已经有自宗家向本家公开技术的历史。也正因为如此，佐藤家族有了生产稻庭乌冬面的机会，佐藤自己也才能当上第七代当家人。

佐藤的儿子即第八代当家人对当时的情况回顾如下。

大致来讲，有两个理由。其一，当时只有自家和宗家的稻庭吉左卫门守护着稻庭乌冬面“一子相传”的传统，市面上不断涌现纯粹商业行为的稻庭乌冬面店。这样一来，已经分辨不出哪个是“真品”哪个是“假货”。其结果可能降低稻庭乌冬面的品牌竞争力，于是才想到要

解除“一子相传”的禁令，把稻庭乌冬面发展为当地的一大产业。

其二，原本这一地区是以农业为主，一到冬季，家中主要劳动力要外出打工，家里经常长时间无人留守。考虑到冬季应该在本地创造稳定的就业场所，家族决定把过去的家庭工业也就是稻庭乌冬面扩大为整个地区的工业，并雇用当地农户的劳动力为乌冬匠人。但当时的匠人年龄相对偏大，直到最近15年间，年轻匠人才活跃起来。[4]

后续发展

年纪轻轻就继承家业的第七代当家人，在构思早期业务如何传承之后，开始实施大刀阔斧的改革，寄希望于以后的业务开展。1987年，高中毕业的佐藤正明进入公司，他花了10年时间在生产、销售等部门积累经验。30岁就任专务董事一职，佐藤会长把经营权交给他，为扩大业务，公司又新设了餐厅部。

当时，新厂商不断进入稻庭乌冬面的生产领域，一方面行业竞争加剧，另一方面劣质商品丛生，品质下降的现象十分严重。佐藤和年轻的经营者们一起建立计划委员会，举行多轮正式商谈以实现组织化。2001年，秋田县稻庭乌冬面合作社（22名会员）成立，以防止品质下降和低价竞争带来的廉价出售，提升稻庭乌冬面品牌的品质。

合作社为了与同类竞品区别，提升稻庭乌冬面的知名度，更加重视提高技术水平。稻庭乌冬面美味的秘诀在哪里？为什么它更筋道？如果能解开这项秘密，不仅可以防止出现劣质商品，还能提升稻庭乌冬面的整体水平。不仅如此，稻庭乌冬面品牌一旦确立，或许在市场规模上也能拉近与日本全国知名品牌赞岐乌冬面的距离。

2004年11月，佐藤的宏愿终于成真。经秋田县综合食品研究所证明得出，精细手法使得面中生成许多气泡，这是乌冬面筋道的一个原因。原本，人们就知道在揉面过程中生成气泡是稻庭乌冬面的一大特征，但是，从科学角度分析气泡和筋道的关系尚属首次，而且研究

所还找到了气泡不会破损的秘密，原来煮熟的面条即使长时间放置也依旧能保持筋道，牙齿触碰气泡也不破裂，并不是偶然的。

2004年，佐藤就任社长，时年35岁。就任时，他提出“爱护员工，尊重历史和传统，服务地区”的口号，积极推进稻庭乌冬面的本地产业化，扩大公司规模。上一代最热切的期望就是实现本地化、产业化。他作为合作社的理事长，长期发挥领导才能，架构起应对同类产品竞争的对策以及坚持品质的合作体制。2011年10月，他进一步担任日本全国乌冬博览会的事务局长，把稻庭乌冬面、赞岐乌冬面等全国的乌冬文化都集结到秋田，致力于保护、培育传统饮食文化。

在扩大公司规模方面，他任职专务董事时期创办的餐厅部取得了巨大成果。门店数量加大，选址地点囊括日本国内城市的市中心及海外城市。2009年与香港、次年与澳门的企业合作，分别在两个城市开设了门店。此外，2008年，集工厂参观、餐厅、地区特色产品销售为一体的总店开业，成为日后吸引游客到访的标志性旅游观光地。公司还拥有两台移动厨房车，一方面努力开展移动销售业务，另一方面作为服务地区、服务社会的一环，针对福利机构开展慰问活动，提供稻庭乌冬面。上述销售普及活动方便人们随时随地享用稻庭乌冬面。

现状

目前，佐藤养助商店在生产稻庭乌冬面的基础上，还在秋田县内开设7家直营餐饮店、零售店，在东京开设4家，福冈1家，在香港、首尔分别开设两家，现正筹备台湾地区的开店事宜。读者可能认为他们一帆风顺，但实际上是一连串的艰辛。尤其是进军海外市场时，事情往往无法按计划进行，经常发生意外状况。台湾的合资公司成立之前，既有充足资金又有来自政府机构的支持，进展顺利，但在开业后却吃了很多苦头。此外，在与香港企业合作于澳门开店时，由于厨师被当地酒店挖走，为保持品质，目前店铺已经卸下了稻庭养助的牌

子。[5]

但是，扎扎实实的努力也取得了结果，稻庭乌冬面知名度大幅提升。它与赞岐乌冬面齐名，成为日本全国三大乌冬面品牌之一，成功跳脱家族产业桎梏，全面实现了区域产业化。

值得一提的是，佐藤养助商店不强调独资发展，经常与旅游观光产业及当地其他产业合作。在战略层面上，重视整体的集客能力，将稻庭乌冬面的本地产业化和扩大公司规模有机地结合在了一起。其原点，恰恰是向其他公司公开“一子相传”的这一珍藏技术的瞬间。

## 案例12　广贯堂[3]

风险产生

富山县销售成药的历史悠久，可追溯至江户时代。有一种说法认为其始祖是立山信仰的“众徒”。在江户城内，三春藩主患上急性腹痛，富山藩第二代前田正甫从怀中的药箱里取出药丸“还魂丹”，三春藩主服用后治愈。这一轶事广为传播，各领主逐渐允许富山藩在他们的领地范围内销售成药，从此开启了富山药商的历史。

富山藩从金泽藩前田家族分到10万石粮食，成立支藩。由于缺乏适于种稻的领地，再加上没有大产业，富山藩常年处于入不敷出的财政困境，领地内民众也被迫在农闲时外出做生意。于是，前田正甫开始培育成药业务。1816年，设置“还魂丹部门”，具体职能包括统一管理成药商、药材采购、药品制造管理、经营指导、资金融资、与其他藩进行交涉等。“还魂丹”作为富山藩的铭品，一直到明治时代，在当地都保留着对其加以保护培养的传统，但中间过程也多有波折。

在江户时代，对于富山藩而言，其他藩地等同于今天的国外，跨越藩境的行商如同开展全球业务。他们采取的配药制度流程是：免费

设置药箱，定期检查，放入相应的使用量，第二年再收款。当然，这极易出现各种纠纷。

江户时代，富山地区的成药行商多达2　000人。他们按照地区分成21个小组，形成了遍布日本全国的销售网络。尽管他们各自带着通行证去其他藩地做生意，但还是在萨摩藩发生了事故。一直以来，萨摩藩对其他藩地存有强烈的警戒心。进入萨摩藩的富山成药行商被认定形迹可疑，最终遭到杀害。

导致对立的一个原因是宗教问题。自古以来，北陆[6]盛行净土真宗，成药行商的行为可能会被误解为是净土真宗的传教活动。成药行商大多是真宗的信徒，他们在怀中或行李中放置小佛像，旅途时祈愿“佛祖保佑，佛祖陪伴”。成药行商在其他藩地离世时，该以哪种宗教形式举行葬礼呢？这绝不是一个小问题。

可选项

从当时的情况出发，我们可以假设以下三种葬礼仪式。那么，当事人又是如何做决定的呢？理由是什么？

（1）始终坚持故乡的规矩。

（2）遵从当地习俗。

（3）随机应变。

实际决策与行动

对其他藩地而言，富山成药行商的行为涉嫌资金流出和信息外泄。作为一种不受欢迎的存在，其他各藩经常阻止富山成药行商的营业行为。在当时的幕藩体制下，富山藩制定各种各样的规定，努力维持信用，以便保住他们破例才被允许的到其他藩地行商的资格。

他们从缔结区域性“互助小组”开始，到制定“旅行心得”“小组规则”，通过各种形式对自身加以约束。严格制定各项维护成药商信用的规定和惩罚措施，具体包括：遵守幕府法令和同伴间的成规，禁止

吵架、赌博和进入娱乐场所，同伴之间相互援助，规定启程日期和常驻旅馆，贯彻成药业务专业性等。

其中的一个规则是提倡尊重当地的文化和习惯。保留至今的文件显示，举办葬礼仪式要遵照当地习惯。这一原则与现代开展全球业务的做法相通，但是要做到这一点，需要长期实践和艰难决断。

在富山，有4人堪称成药业界的恩人。他们分别是沉迷于成药的前田正甫、传授处方的万代常闲、负责生产的松井屋源右卫门、负责营业的八重崎屋源六。他们严于律己，采取重信誉、重信用的经营方针，从而确保药品品质、实现卡特尔体制。到幕府末期，成药行商每年能带回约20万两[7]现金。

后续发展

始于300年前的富山成药不仅增加了富山藩的财政收入，也大大促进了造纸、印刷、金融等相关产业的发展。销售成药所积累的资本被投入到现代产业，销售成药所孕育的勤勉、进取的精神被赋予到"县民性"中，使得富山县成为日本海一侧首屈一指的工业集聚区。[8]

广贯堂在废除"还魂丹部门"之后，受明治政府从东洋医学向西洋医学转变政策的影响，于1876年创办了"富山广贯堂"。其中，还有一段关于成药有关人员共同自主出资设立的缘由。公司名称来源于"广泛贯彻实施救济治疗之志"。

之后的140年间，广贯堂主要生产"和汉药"[9]，向日本全国配发，同时下大力度精选剂型的原材料，谋求研究所和加工工厂的设备现代化。他们还创办共立药学校（富山大学药学部的前身），专注于面向家庭配药的人才培养，并不断开发高品质的药品，提高生产技能和市场营销能力。

成药的销售形态行商以及"先用后利"的经营模式，并不是富山成

药的独家专利。这种商业惯例在近世行商中颇为常见。对广贯堂而言，坚决予以执行、踏踏实实绝不间断的商业文化最为宝贵，也是它能够延续100年以上的秘诀。关于“先用后利”，首先是用，其次才是利。这是一种营销手法，对放置于病人家中的药品，只对使用部分收取相应药费。它与“先义后利”[10]意思相近，都立足于重视顾客的商业伦理。同时，它也是富山地区出现银行、分期付款、银会[11]等金融资本，以及重视资本、相互分享、扎实思考等理念所产生的背景原因。

原本成药的经营手法，就是遵照佛祖意愿为顾客送去药的“利益”，顾客因为病体痊愈，针对所得“利益”怀着感谢之情支付货款。“先用后利”更进一步拉紧了与顾客之间相互分享利益的真心与感谢的纽带，表明永久延续人际关系的理念。

现状

“配置药”的营销手法在今天依然存在。该公司拥有1 200名个体成药商，300个药物配置员，终端营业员中有6 500人参与“配置药”的批发和销售。这1 200名个体运营的成药商，是1876年公司成立时的2 600个成药商的孙子或曾孙。[12]

更令人感到惊讶的是，广贯堂也在海外开展业务。“二战”前，他们在亚洲各国开展业务，“二战”战败后撤销了海外据点。20年前，一家台湾企业询问药品情况，以此为契机，广贯堂取得了台湾地区的营业执照，重新开始医药品（以广贯堂产品为主）等的出口业务。

2009年，创办全球业务部，向中国台湾及韩国、中国香港、泰国、蒙古等国家和地区出口。在蒙古、泰国、缅甸，与当地政府的药事行政人员一道，进行实地研究，发展“配置药”体系。[13]2014年6月，在新加坡、马来西亚成立当地法人，进一步拓展了海外业务。

以上活动旨在增进人们对“先用后利”体系的理解，为世界各国人

民的自我药疗做出贡献。在海外成立据点时，国家和地区不同，法律等方面也不尽相同。开展业务既要从零开始，还要灵活地贴合各国、各地区的实际需求。

如今，全世界都在追求安全、令人放心的产品，对日本产品的信赖度日益提高。发展至今，长寿企业克服了诸多困难。让我们期待长寿企业能取得更进一步的发展。

---

注释

[1]参勤轮换，是日本江户时代幕府为管理大名而让其来江户供职一定期间的制度。1635年，德川家光时予以法制化。原则上一年在地方，一年在幕府，以4月为交接期。——译者注

[2]一族一门的当家人。与本家同样的意思，但在传统技艺和古老武术的范畴，它是师家的称号。

[3]只有极少的企业会公开技术，龟甲万是其中一家（具体参见第五章第四节）。

[4]「未来眼とうほく第15回　地方が元気になるには若い世代の活躍が不可欠」Future　SIGHT　（2014年1月）p.10、https：//www.f-ric.co.jp。

[5]中小機構「中小企業ビジネス支援サイト」、http：//j-net21.smrj.go.jp。

[6]日本新潟、富山、石川、福井各县的总称。——译者注

[7]“两”为古时的金属货币单位。日本江户时代，金币1两为4

分。——译者注

[8]代表富山县的北陆电力以及大型系统集成商英特的创办都与药材商金冈又左卫门相关。

[9]和汉药，是和药与汉药的总称。和药相当于中国的草药，是日本民间开发出来的生药。汉药指中药，是由中国开发的生药。——译者注

[10]大丸百货等都以其为家训、理念。出自儒教典籍《荀子·荣辱篇》。

[11]银会，是以金融为目的结成的日本民间组织。由发起人组织若干人加入，按月交纳一定数额款项，轮流抽签借用。——译者注

[12]『戦略経営者』、2010年10月号。

[13]北陸AJEC（平成24年）「北陸地域における企業活動の国際化事例集第2弾」経済産業省中部経済産業局、http：//www.chubu.meti.go.jp。

## 四、大胆的商业改革

### 案例13　NOGUCHI（野口）

风险产生

1895年，在刀具五金批发商“汤浅七左卫门商店”担任番头的野口茂助退休。他从汤浅的“山炭”得到了“入山炭”的名号。但是，3年之内却不能开分号，那时只能靠野口茂助的妻子去吴服[1]产地桐生[2]的东北边，做行商养活一家人的生活。直到1898年，他才开始创业。

之后，NOGUCHI经过代代创新，发展至今成为长寿企业。首次创新产生于创业时期，主要指第一代开展的邮购业务。预付、即采即销的经营方式，如今依然为企业带来充裕的现金流。其次，第二代野口甚太郎经历百般挫折，通过建构批发业态的基础，扩大了业务内容。1923年，关东大地震爆发，商店悉数烧毁。有了供应商和顾客的援助，他们才开始第二次创业。受重建需求和抗震五金件需求增加的影响，北关东和东北地区的销售增加，从而构建起当今批发业的基础。

关于第三代以后的经营创新，野口寿雄的案例较为典型。1970年，野口认为应当满足个性化需求，因此设置专门面向西友百货等的量贩部门，成为最早开展家用传感器业务的批发商。此外，为实现零售店的个性化，他们还提供店铺改装咨询服务，成为行业内首个提案型营业体制。一度考虑进军家装中心运营咨询业务的NOGUCHI，由于受到关东地区五金店团结一致发起的不买NOGUCHI产品运动的影响，不得不放缓创新速度。

尽管NOGUCHI历经数次经营创新，但在流通结构产生变化的背景下，它又开始面临新的业务风险。在第六代即现任社长野口茂一进公司时，新风险已经表面化、具体化。他就任社长后，再次认真审视了整个公司，他意识到公司依然保留着诸多旧制度和旧机制。

公司先是导入了适应当时环境的机制和制度，但随着时间推进，与外部环境变化发生了背离，但旧的机制没能得到修正一直保存了下来。这是名副其实的“温水煮青蛙”[3]现象。背景在于公司隶属的建筑五金商社发生了结构性环境变化（流通结构的变化）。大型建筑商（Power Builder）[4]等出现，激化了价格竞争，加速销售渠道的去中间化，扩大了不经手批发商和商社的建材的流通。针对这些情况，早晚需要野口拿出大胆的、彻底的改革对策。

可选项

从当时的情况出发，针对业务风险和权力获取，我们可以假设以下几种选项。那么，新任社长野口茂一又是如何做决定的呢？理由是什么？

（1）关于业务风险的可选项：强化小微建材店，支持培育木工，努力维持已有流通渠道；扩大网络邮购业务，逐步转向厂商职能（自有品牌职能）。

（2）关于权力获取的可选项：分析掌权者的意图，循序渐进分阶段改革；短期内掌握权力，一口气推进全面改革。

实际决策与行动

NOGUCHI有必要施以改革的经营环境如下：第一，流通结构的变化。顾客需求改变，房屋建筑商势力增强，不经过批发商和商社的去中间化已经步入正式阶段。一旦应对不当，销售额和收益必将减少。第二，由于流通越来越合理化，不断有新公司加入，导致供给过剩。这进一步导致销售额减少、收益恶化，产生恶性循环。

在外部环境的变化下，新任社长采取的具体措施包括以下四方面：改革人事制度；推进信息化、可视化；鉴于家装中心盈利性差、预期前景弱，废除相关批发业务；开发自有品牌。

2010年，这也是野口茂一就任社长的第二年。他开始重整企业文化，改革业务结构。问题聚焦在刚刚接手经营权力的野口是否具备必要的完成大规模改革的能力和权力，能否顺利贯彻改革上。

在此，让我们一同回顾野口成为继承人的过程。他进入公司时，会长说："你尝试些新业务，内容不拘。"实际上，这是对其能力边界进行判断的起始时间。他主要做了邮购业务，但当时没能取得成果，以失败告终。

2005年，野口创办了NOGUCHI自己的网购网站"环境生活"。之后，网购业务进展顺利，业务规模不断扩大，他也随之从股长晋升至部长、董事。随着网购业务步入正轨，2009年他就任社长一职。他就任社长的过程，遵循了极为合理的事业继承程序。

此外，他就任社长时，会长还叮嘱："这一年不要盲目做事。"会长给出的理由是，长寿企业的社长就职时间平均在30年左右，在起初的1年，最重要的应该是冷静观察情况。与此相对照，职业经理人的在职时间约为5年，没有充裕时间让他好好观察一年。长寿企业培养管理者的方式方法与职业经理人大不相同。

关于经营权力，只有实际掌握经营权的会长同意，他才拥有改革的权力。换句话说，在权力交接完毕之前，就算他是社长，也还是要和会长同心同德。

野口作为新任社长，在充分认识自身权力，组织和体制完善性的基础上，为避免拙劣的改革，制定了以下三项原则。第一，变革从不影响主营业务收益的周边部门入手，而非拿公司的"主城堡"开刀；第二，确认改革成果，渐次推进改革；第三，获取合作者和援助者，完

善体制，实施改革。

野口刚继承管理，权力基础尚不稳定，再加上组织文化还没有得到有效改善，所以他选择一边确认实际掌权者即会长的意图，一边分阶段实施具体改革。可以说，这是基于现实情况的选择。

后续发展

野口列举了三项必要的改革内容，分别是事业结构、组织文化和业务。他旨在通过改变商业模式，包括采取多元化经营（如邮购业务）、扩大建材业务、完善开发组织、从制造商品牌向自有品牌转换等措施，提高销售额和收益率。

同时，下大力度改革企业文化，这是事业结构改革所必须攻破的难关。首先是人事评价制度，在年功序列（四个评价维度：工作经历、经验、人格、忠诚心）制度之上，加入基于能力、成果和行为过程的评价体系。其次是改变评价和报酬不连动的体系，将公司方针反映到评价制度中，明确评价标准，确保评价制度整体的公平性。

改革还涉及公司内部业务相关的一些规定和章程。

现状[5]

现在，NOGUCHI以住宅资材、房屋建材、邮购、特需四大业务为主轴，开展广泛的商品和服务。通过迄今为止的改革，企业文化发生了很大改变，体制面貌已经改为强健的严密式管理。

他们已经成立“商品开发部”，弥补过去没有自家产品的弱点，专注于开发自有品牌，接连生产出适应顾客需求的原创热销产品，从而提高了品牌认知度。

在其主营业务（面向住宅的建筑五金领域）中，随着日本人口从地方向首都圈涌入，为满足首都圈建设需求，公司成立建材事业部，经营楼宇用建筑五金，积极拓展这一领域业务内容（见图3-3）。

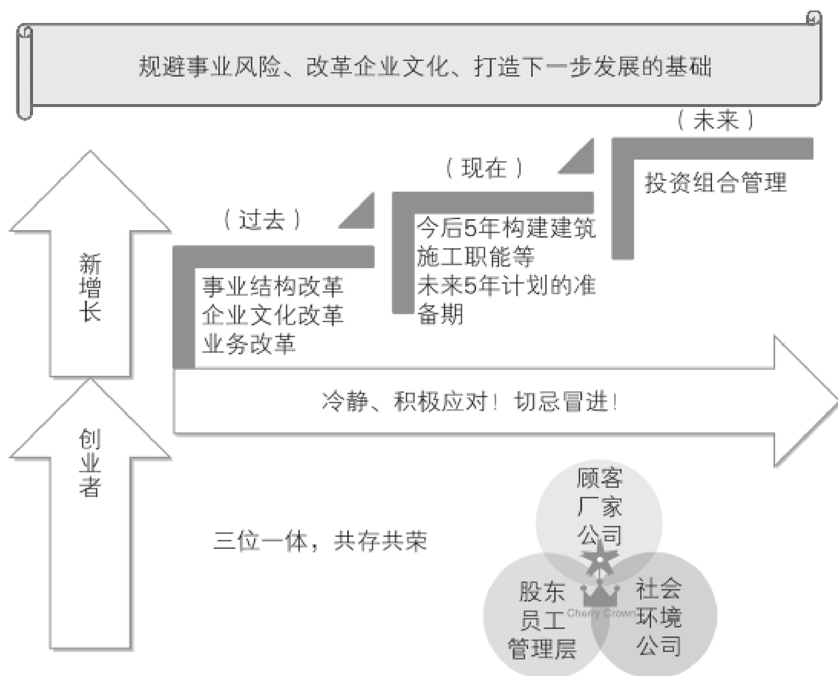



图3-3　NOGUCHI的事业结构改革与经营理念

通过此前的一系列结构性改革，野口指出长寿企业的优势在于，中长期视角以及支撑其存在的坚如磐石的当家人。正因为是长寿企业，才能在短期内集中力量实施改革。在职业经理人任职时间短、企业所有者不稳定的企业，很难一口气完成如此多项的改革。

另外，过度延长成功体验、管理体制固化，以及消极应对变革是长寿企业应当自戒的弱点。NOGUCHI是于1898年创办的长寿企业，第六代当家人野口茂一时刻谨记100多年前创业者“三位一体”的经营理念，展望未来意欲构筑更加坚实的基础。

创业至今，历代经营者完成了多次变革，野口继承了先辈留下的悠久历史。公司日趋稳定，作为一名管理者，他正将重心从改革事业结构向构建稳定的业务组合转移。

# 案例14　近江屋绳[4]

风险产生

近江屋绳（京都市）于1805年创办开业，已有200多年历史，是一家销售钢丝绳、纤维绳和安全设备的企业。初代近江屋藤助从江州坚田字野野内[6]上京，创办“绳屋”，主要经营麻、绳和线。1941年，受战时统治影响，麻绳和棉绳工厂分离开来，之后该公司作为近江屋商店一直专注于批发销售业务。

“二战”后的1951年，第七代野野内泰一为促进林业现代化，开始经营空中索道的资材（钢丝绳、集材机）。1960年，改组为近江屋绳。1962年，新增链锯销售业务，在这一阶段近江屋绳采取产业资材和林业机械的两部门制。1981年，新增机械设备安装业务，主要以起重机施工为主。

1991年，第八代野野内达雄从上一代手中继承社长职位。然而，他正好赶上泡沫经济破灭，业绩下滑的年代。

以1991年为界，销售额逐年下降……批发销售的经商手法越发跟不上时代。家装中心泛滥，许多终端客户离开了公司的固定经销商。

地方公共工程减少，绝大多数门店开始衰退……在这样的时代背景下，公司陷入经营不善的境地。[7]

野野内达雄正是在业务出现风险，即长年执行的批发商业模式不再通用时，继承了公司。

可选项

第八代在最糟糕的情况下继承公司，针对他采取的措施，我们可以假设以下三种选项。那么，野野内达雄又是如何做决定的呢？理由是什么？

（1）下决心回归本业，专注于缆绳业务。

（2）下决心开发新产品，开拓新市场。

（3）预期前景差，停止批发销售业务。

实际决策与行动

第八代斟酌自家公司的能力和环境之后，决定转型为开发型企业，而这与公司过去的批发业定位全然不同。这就不再能依靠已有的经销商网络，必须依靠开发自有商品，面向自治体和用户（农户）等新顾客开展直销。这要求在整个公司进行全面意识改革。第八代与资深老员工推心置腹谈心发现，不能固执于家业能否存续，首先应当考虑员工是否幸福。他深切感受到即使扔掉公司的商号也要努力搞研发的必要性。

员工们接受了这一想法，公司上下齐心协力搞开发、销售新产品。老员工都像换了一个人般精神饱满，积极开发新产品，拓展销路，在日本各地取得了不错的成绩。受到刺激的新员工也积极推进跨部门合作。企业文化大幅转变。

有时，公司也会与大学的研究机构合作。扎实的努力使他们开发出了防止鹿啃食农作物的纤维网，而这是从楼宇施工现场所使用的防跌落安全网转化而来的。“哔哩哔哩野猪”等防兽网通过把栅栏上部改装为电栅栏从而防止猴子入侵，带动销量大大增加，成为主营业务。这都是捕捉到市场变化时机的经营创新。

为什么第八代要做此种决策呢？让我们来确认一下他继承家业的过程。他与上一代之间不仅没有发生大的冲突，而且他极其尊敬认真、以家人为重、备受员工爱戴的上一代。

野野内达雄从小就知道长大后要继承公司。1974年，他从庆应义塾大学毕业，进入东京的下谷金属工作。之所以如此选择，是因为他觉得能力不足以直接进入自家公司，还想在业界多加学习。这3年的工作超越他所听说所预想的难度，是一次堪称壮烈的体验。下谷金属

并没有因为他是客户的儿子，就对其格外照料。很长一段时间，他过着类似工地宿舍的生活。直到最后1年，才接触到批发销售的核心业务。

之后，他进入自家公司，先是被分配到西洞院销售处。一方面从事缆绳切割、组装等杂务，另一方面还负责公司此前从未进军过的首都圈地区。他在关东地区开拓绿化资材等商品的新销路，同时还开发教学用具跳绳New Skipper（1978年）。这是一款延续至今的畅销商品。相对而言，第八代得到的机会属于自主型。

随着他在公司内积累的实战经验增多，上一代开始令其负责多个业务部门。他接受同期入职的经营管理人员的提议，于1981年开始向以起重机施工为主的机器设备安装业发展。他时刻牢记，员工一直盯着他这位继承人看呢，这种自觉培养了他肩负经营管理的意识。

在接手家业的过程中，第八代累积了开发新商品、开拓新销路的自发型经验。就任社长职位后，他遭遇了泡沫经济破灭的危机。那时，他不是选择死守本业，而是果断创新经营、研发新产品、开拓新销路。他积累的经验和身为继承人的责任感造就了他的选择。

从创业到第七代

第八代面临危机时所采取的行动，可以说是近江屋绳的传统。最初一代的近江屋藤助出身于近江国、西江坚田。此地是织物的产地，故他可以上京都销售麻布和棉布。

江户时代天保年间（1830—1844年），第二代和第三代的近江屋藤助开始生产麻绳，贸易内容逐步扩大到生产、销售产业资材，包括麻绳和棉绳。这时，他们开始向清水寺献纳敲钟绳——日后成为今天所使用的原型。

明治维新以后，同时也受近现代日本追求富国强兵政策的影响，缆绳开始广泛用于建筑、矿山、农林渔业等领域。对京都传统的园艺

师而言，结实的缆绳是必需品。当时与造园景观承包商之间形成的交易基础一直延续至今。明治时期处于农业实现机械化前的阶段，需要牛、马，因此套绳、牵绳的需求很多。种田所使用的棕绳需求量也十分庞大。据说海军还购买过用野州麻制成的缆绳。

第五代近江屋藤助（野野内辰之介）紧跟现代化进程，下大力气生产、销售麻绳和棉绳。[8]步入大正时期到第一次世界大战爆发前，经济极度不景气。被称为中兴之祖的第六代近江屋藤助（野野内辰造）察觉到这一状况，为开拓客户（批发销售），公司内骨干员工游走于西日本各主要地区。这加大了棉绳销量，使得公司成为日本国内数一数二的店铺。此外，在大阪的角座、中座，以及京都南座等地，近江屋绳与剧场之间也达成了交易。

第七代，野野内泰一这一代，始于大部分员工都被征去当兵的第二次世界大战时期。“二战”之后，他重新复兴家业。由于物资严重缺乏，捆包所用的麻布是统制品，采购困难。1950年，朝鲜战争爆发，麻布等商品价格高涨，缆绳相关的产品需求随之增多。之后，农林渔业开始大量使用纤维绳。

这时，缆绳原材料从天然改为化学，近江屋绳也开始销售克雷莫纳绳等合成绳，并在日本各地建立起经销网络。1955年前后，林业领域主要关注钢丝绳。第七代决定在产业资材销售的基础上，追随国家政策进军林业领域。由于欠缺林业经验，他们把这一领域定位为创新型事业。第七代成立林业机械部，在丹后半岛开展采伐搬运业务，恰好赶上了经济景气的好时机。

在经济高速增长期，发展势头良好的林业，逐渐被进口木材所取代。他们把销售额逐年下降的林业部门分离出来，商号给了公司内部一个部门的部长。而一直批发销售钢丝绳等产品的产业资材销售部，则开始销售卷扬机等省力机械和架空起重机。

近江屋绳虽没有家训，但他们一贯秉持坚守传统、传承家业的精神。我们应当看到他们一直以来的努力，包括历代经营者适应时代变化如何生存下来、如何认真考虑将事业传承给下一代等。

现状

第八代是看着他父亲的生活方式、经营态度成长起来的，也就自然而然学会了顾客第一、重视业务伙伴的经营理念。他如今再回忆起父亲，觉得父亲是一个能同时兼顾事业和家庭的极其优秀的人。在其成长过程中，父母亲向他灌注了满满的爱和关怀。幼年时期，来自家庭的教育和亲子间的信赖关系十分重要。如果做不到这两点，家业很难历代传承。第八代成功实现了事业结构变革，而野野内裕树预计将是下一代继承人，他也已经进入公司。和前几代一样，两人之间的关系好像也很和睦。

今后，近江屋绳仍将加大防兽网的开发与销售力度。从长期来看，它要在安全（安保器材、缆绳等产业资材）、省力（物流设备建设行业）、环境绿化（防兽网、农林机械、造园资材）3个领域协调发展，成为用户导向的开发型企业。从第八代的座右铭——“在成为一名经营者之前，首先是一个人，经营要以人为本”[9]，我们也能看出近江屋绳成功的秘诀（见表3-1）。

| | | |
|---|---|---|
| 第七代野野内泰一 | | |
| 1951 年 | 着眼于促进林业现代化 | |
| 1955 年 | 开始经营空中索道资材（钢丝绳、集材机） | ◎ |
| 1957 年 | 销售克雷莫纳绳等合成绳 | ◎ |
| 1962 年 | 开始销售链锯 | ◎ |
| 这时，转型为两部门制（产业资材、林业机械） | | |
| 第八代野野内达雄 | | |
| 1978 年 | 销售教学用具跳绳 New Skipper | ◎ |
| 1978 年 | 将绿化资材销往关东、中部、近畿、四国、（日本）中国地区* | ❖ |
| 1981 年 | 向起重机施工为主的机器设备安装业发展 | ◎ |
| 2004 年 | 销售防兽网，如“哔哩哔哩野猪”“萨鲁萨鲁猴网” | ◎ |

表3-1　近江屋绳第七代、第八代的经营创新

注：◎开发新商品　开拓新销路 *（日本）中国地区，位于日本本州西端。由鸟取、岛根、冈山、广岛和山口5县组成。

## 案例15　兄弟工业[5]

风险产生

兄弟工业的创立可追溯至1908年，安井兼吉在名古屋市自家宅院创办的“安井缝纫机商会”。该商会主要业务是工业用缝纫机的修理以及零部件生产制造。之后，创始人两兄弟将商号改名为“安井缝纫机兄弟商会”，成为现有公司名称的起源。兄弟工业的创业精神包含以下3点。

（1）给工作的人创造工作机会。

（2）创建一个令人愉快的工厂。

（3）化进口产业为出口产业。

1868年明治维新后，随着官员制服西式化，工业用缝纫机需求增加，使得缝纫机在日本全国普及开来。创始人看到进口缝纫机充斥国内市场，认为修理进口缝纫机、生产零部件是商机，于是创办了公

司。

面对充斥着外国产品的国内市场，他们发誓“未来要把进口产业转化为出口产业”，这之后就一直贯彻完全自给自足的精神。创始人不是要把进口产业单纯转化为“国内生产”，而是要将其发展成“出口产业”。日后，这种高远的志向大大影响了公司的基因。

首先，他们克服第二次世界大战带来的战争破坏，重新生产缝纫机，并在1947年抢先恢复出口业务。此决断基于公司最初的创业精神“把进口产业转化为出口产业”，自此兄弟工业迈出了成为全球企业的第一步。

其次，他们通过生产缝纫机研发出马达设计和生产技术，之后对其加以利用，进入了洗衣机、搅拌器、电风扇等家电领域。20世纪60年代，其海外业务步入正式发展阶段，产品多元化也得到进一步推进。

然而，进入20世纪80年代以后，由于日本贸易顺差扩大，日美贸易摩擦问题出现。1985年秋，“广场协议”之后，日元急剧升值美元贬值。对出口依存度高的兄弟工业而言，这直接打击了它的收益结构，导致其业绩低迷，不得不修正多元化路线，进行业务重组。

不仅是缝纫机出口不振，日本国内的主力产品销售额也随之减少。家电等业务部门，与其他同类大型家电厂商相比竞争力低下，使得多元化业务结构本身反而成为问题。

从当时企业的内外部经济状况来看，首先最重要的是应对日元急剧升值所带来的冲击；其次，公司的业务结构存在问题，要从哪里入手才能解决本质问题呢？

可选项

从当时的情况出发，我们可以假设以下三种选项。那么，经营责任人选择了哪种战略呢？理由是什么？

（1）推进生产据点向海外转移。

（2）重新审视业务结构。

（3）从根本上改革集团体制。

实际决策与行动

兄弟工业开展多元化经营，除缝纫机之外，还涉及办公设备（打字机等）、家电、机床等。这可以分散业务风险，但由于经营资源分散，使得个别业务难以享受规模经济的优势，势必无法与同类公司相抗衡，最终结果是公司经营效率相对低下。多元化经营因此成为导致业绩低迷的一大原因。

兄弟工业的优势大致有两点。其一是自给自足，存在于生产技术层面；其二是应用技术优于基础技术。在商品战略层面，重点是要赋予已有商品新的附加价值，通过合理利用生产技术提供具备价格竞争力的产品。

从产品生命周期的角度来看，兄弟工业是在产品的成长期、成熟期开始提供产品，而且是在各种产品上不断重复。对于环境变化，尽管拥有极为快速的应对能力，但正是由于提供了多样化的产品，经营资源无法集中，才导致结构性矛盾经由日元升值一举暴露了出来，最直观的表现就是业绩恶化。

再加上，中国等国家和地区可能在制造业层面赶上日本。在这样的背景下，兄弟工业不得不尽快明确企业的长期愿景，以及今后要专注发展的业务领域。

为构筑面向21世纪的新愿景，他们成立了21世纪委员会。委员会的核心成员由各个领域的公司员工组成，平均年龄在30岁、40岁、50多岁。他们就公司应有的状态、企业愿景、业务结构进行讨论，提出了中长期的经营改革方案。

这是一项大胆的提案，方案重点是要把公司的业务结构聚焦在创

意领域和时尚领域。此外，最终报告得出两条结论，一是全面退出家电、乐器领域；二是经营资源向信息通信设备业进行“选择和集中”。这一方面清理了家电、乐器等已经失去竞争力的业务，另一方面经营资源可以向新领域即信息通信设备业等主营业务集中。

然而，贸易摩擦、日元升值美元贬值还在持续。为了构筑不被汇率变化所左右的经营基础，客观上需要应对国际环境变化，推进各业务生产据点向海外转移。以此为契机，兄弟工业加速了全球化扩张的步伐。

这进一步夯实了最优采购、最佳生产的生产体制。既提高了在海外的本地采购率，同时也提升了产品品质，也是增加产量的一种尝试。

兄弟工业通过明确企业愿景和业务领域、挑战信息设备为主的新业务、实现难以被汇率变化所左右的业务体制、完善全球生产体制等措施，跨越了20世纪80年代后半期起贯穿整个90年代的业绩低迷，并成为重新构筑公司后续发展新基础的出发点。

后续发展

兄弟工业为重建公司，着手进行了更彻底的结构改革。在剧烈变化的时代，仅靠现有业务很难跨越危机，这就要求他们时刻准备着进行具有前瞻性的新技术开发和新产品研发。为此，有必要将开发部门、业务部门，乃至销售部门统筹发展。

但兄弟工业的开发部门和业务部门，以及海外各国的销售公司分别有各自的发展战略。生产和销售之间缺乏统一性，用户导向的市场营销处于难以高效实施的状态。随着竞争日趋激烈，如果生产部门和销售部门依然欠缺沟通，将会导致业务效率低下。

于是，兄弟工业开始建构业务综合管理体系。通过参与欧美经销商重组工作，以及把国内销售公司变为全资子公司，来实现业务综合

管理。国内销售公司成立于1941年，通过这次合并，扫清了障碍，确保集团经营顺利进行，使得业务发展的连贯性成为可能。但不久之前，兄弟工业和该销售公司双双上市，可见双方的发展方向还是出现了分歧。

如上所述，兄弟工业实现了以信息通信业务为核心的企业变革，构建了以自家公司为主体的集团体制，大致完成了面向21世纪的新企业愿景。

1999年1月，兄弟工业制定《兄弟集团全球宪章》，总结了全球化企业所需的基本方针和行动规范。该宪章展示了企业理念和行动方针，由“基本方针”和“行动规范”两部分组成，明确了公司的全球化方针。

现状

迄今为止，兄弟工业克服诸多困难，保持持续稳步增长。自创业以来，不断传承“用心做好物”的高远志向和企业基因。集团企业旗下，80%以上的销售额来自海外，在全球40多个国家或地区设有生产、销售和服务网点，集团员工超过3万人。

“面向21世纪的新愿景”（销售额1万亿日元、营业利润率10%）展示了整个集团的中长期愿景。为实现这一愿景，他们制定了中期战略路线图。具体到业务开展层面，一方面是在整个集团推行“事业、业务、人才”3项变革，另一方面是向复合型业务企业转换，把业务重心从数字印刷业务转向具备增长预期的产业领域和新业务。

兄弟工业先后制定了中期战略“CS B2015”（2011—2015年）、“CSB2018”（2016—2018年）。通过不断变革培养得出的创业精神，正是兄弟工业一直继承的基因，今后也必将继续传承下去。

---

注释

[1]吴服，和服衣料，是和服用绸缎布匹的总称。原来称棉织品、麻织品为“太物”，称丝织品为“吴服”。——译者注

[2]桐生市，位于日本群马县东部、足尾山地西麓，是以丝织品“桐生御召”而闻名的丝绸产地。——译者注

[3]大多数情况下，企业外部环境一般会在人们意识不到的情况下逐步发生变化。这是一个用于说明应对环境变化必要性和困难性的警句。

[4]Power Builder，这一用语出现在2000年前后，指有势力的地产商。在日本的首都圈，有数千家建筑公司，其中绝大多数是每年只能销售几十家的中小企业。其中，5家Power Builder在首都圈的市场占有率1998年为10%，2003年达到24%，受到日本国民的广泛关注。——译者注

[5]ダイヤモンド経営者倶楽部編（2016年）『レガシー·カンパニー2』、ダイヤモンド社。

[6]江州，（日本旧时的）近江国（现在的滋贺县）的别称。坚田，位于日本滋贺县大津市琵琶湖西岸。——译者注

[7]落合（2016）。

[8]落合（2016）。

[9]「近江屋ロープ株式会社　野々内達雄」『Buzip　京都の社長.tv』、2013 年11月28日。

## 五、与地区同在

### 案例16　小布施堂[6]

风险产生

1755年，小布施堂在长野县小布施町[1]创办成立。作为一家和式点心铺子，它与桝一市村酿酒厂的老店是兄弟公司。该地区位于长野盆地的东北部，自古是种稻的农业区域。20世纪70年代，该区域人口不足1万人，也不是人们所熟知的观光地区，而现在它每年能成功吸引120万名游客。20世纪80年代之后，常住人口大约维持在1.1万人上下。因此，它也是激活地区活力的成功案例。

小布施町是栗子的著名产地。由于当地的土壤和气候适于栗子栽培，可收获高品质栗子。从江户时代起，这一地区就不断向幕府进献栗子。江户时代后期，栗子点心诞生。直到今天，小布施堂、樱井甘精堂、竹风堂仍是销售栗子点心的最主要的三家店铺。

另外，在历史资源上，葛饰北斋[2]（1760—1849年）和高井鸿山[3]（1806—1883年）二人，及其相关的建筑物和绘画是这一地区的代表。文人高井鸿山本姓市村，是市村家的第十二代传人，与佐久间象山[4]也有颇多往来。他在自家修建画室，邀请浮世绘师葛饰北斋来小布施，支持其创作活动。晚年的北斋在小布施生活了4年，因版画艺术而闻名于世的他在当地留下了大量的手绘作品。

现任社长市村次夫的父亲市村郁夫于1969年就任小布施的町长。他首先提出应对人口过疏的措施。当时小布施人口已经少于1万人，为防止人口进一步减少，町里成立开发公社，开展住宅用地销售业

务。这正是小家庭时代开始的时候，此举意在能留住居民，防止外流。

町长随后提出建设美术馆——北斋馆。这是为了传承地区文化，防止市村家和町内残留的北斋作品向町外流出。1976年，北斋馆迎来了开馆的日子。而实际上在建设之初，由于地方上没有美术馆一类的机构，町内反对建设的声音沸沸扬扬。

随后，信息在日本全国的传播取得效应，吸引了大量町外游客。以此为契机，小布施町的建设步入正式化阶段，栗子点心店也开始大量开设店铺。但是，1979年12月，市村町长突然逝世。

已故之人还是小布施堂的社长，其子市村次夫就任第十七代社长，很快就碰上了困难。第一，经营问题。面对强大的竞争对手，他该如何经营。此外，工厂面积狭窄，需要决定扩建的选址地点。第二，针对父亲留下的北斋馆，如何对其加以完善。当时，北斋馆在一片农田之中，是相对孤立的存在。既然北斋馆的定位是促进地区产业发展，那么该如何让它与地区建立联系呢？父亲在志愿未竟时倒下，他继续父亲的事业，却不得不面对究竟是把资源集中还是兼顾方方面面的选择难题。

可选项

从当时的情况出发，我们可以假设以下三种选项。那么，新任社长又是如何做决定的呢？理由是什么？

（1）专注属地化经营，扩大业绩。

（2）通过扩大商圈来实现与公司利益直接挂钩的经营。

（3）优先区域振兴措施，过程中谋求公司的发展与成长。

实际决策与行动

市村次夫认为如果地区经济得到发展，那么小布施堂也能存活下来并取得成功。所以他采取的措施是不向外发展，永远留在小布施町

域内，业务高度聚焦，一切都以小布施为出发点。关于面积狭小的工厂扩建问题，选址虽不变，但有意识地考虑与北斋馆的协作，工厂外观也配合景观整体情况。

市村的目的，其一是把小布施打造为“葛饰北斋和栗子之城”；其二是发起由当地居民和小布施町政府共同参与的“小布施街道景观修复事业”。之后，町政府获得了位于工厂附近的高井鸿山的隐宅悠然楼，成立高井鸿山纪念馆，对外开放。市村认为不能单纯地整修纪念馆，空间设计上还必须考虑与北斋馆的有机结合以及景观的配套。

随后，位于工厂周边的长野信用金库、北斋馆、小布施堂以及管辖高井鸿山纪念馆的町教育委员会等共同签署了协议，一同促进街道景观修复项目。在这之后，平移建筑物或新建建筑工程都不再依赖国家的专项拨款。

这种新方式被称为“小布施方式”——居民和政府相互分担责任、共同推进街道景观修复的方式。

这个项目立足于居民视角，为的是美化周边街道的环境，它使得小布施町拥有了放松、休闲、购物的空间场所。

长寿企业普遍重视地缘和地区，这也是其做强做优的源泉。扎根于地区的活动，是与顾客、供应商、员工形成信赖关系并努力维系的一段历史，而与利益相关者的信赖关系正是长寿企业发展的重要基础。那么，是什么超越了业绩导向，是扩大规模和市场占有率吗？答案是长寿企业的高远志向和传承下来的基因。

如上，小布施町的町建工作带来的地区活力，主要是以小布施堂为中心开展起来的。从町建工作的角度分析可得，长寿企业在以下几个方面恰如其分地发挥了激活地区活力的核心作用。

（1）具备强烈意识，寻求与区域共存共荣。

（2）从超长期视角出发，做出前瞻性的预判。

（3）不拘泥于短期业绩，注重长期可持续性。

后续发展

之后，小布施堂进一步完善区域建设。如今在这一带，除小布施堂本店、兄弟公司桝一市村酿酒厂本店以外，还有西餐厅等诸多与其相关的餐饮店铺。这一地区被称为美味空间。该空间集休闲、购物于一体，具备独特景观，并专注地区特有的食材与饮食文化。这一魅力吸引了众多游客，成为小布施町的一张名片。

街道景观修复项目的应对措施也很独特。其目的有三点：第一，完善居住环境；第二，社区认同；第三，含观光旅游在内的产业振兴。上述具体措施都充分考虑了与地区的共存共荣和可持续性，明确表明不是只以观光为目的。此类以小布施堂为主的各项措施，引发了日本全国的关注。

地方特色产品栗子点心商店的集聚，加上有意识地建设拥有历史文化背景的北斋馆，配合栗子小路等街道景观修复项目，相辅相成取得加成效应，从而确立了文化城市小布施堂的地区形象，将小布施堂的町建工作引向成功。更进一步，小布施町通过官民共举、不断宣传，让日本全国都看到了“旅游振町”的成效。

搞活地区活力还带来了区域品牌化、新的产业集聚、地方特色产品开发等效果。激活地区活力形成良性循环，以小布施堂为首的地方企业也因此享受到了共存共荣的成果。

现状

小布施堂提倡“从产地到王国”的主题理念。作为产地，如果只是单纯面向范围广大的消费地区提供产品显得不够完善。因此，小布施堂是想发挥广义上的地区优势，比如当地的丰富品种和加工产品优势等。下大力气发展地区独创性、季节限定性的产品，确保“从产地到王国”的实现。这一尝试，使其产品在当地获得更多喜爱，广泛流通

成为生活文化的象征，进而丰富了地方文化。

在小布施堂的官网上写着：“所有事和所有物均是来自过去、寄往未来的‘暂时的保管品’，只有精神才最值得讴歌。”在20世纪70年代以前，小布施与旅游观光没有一点关联，游客数量为零。在小布施推广“街道景观修复项目”的过程中，也遇到不少波折，比如，一度站在激活地区活力最前线的莎拉·卡明斯[5]，现在独立出来转移到其他地区。

关于莎拉，市村次夫追述道：“从历史上看，应当是积极层面的意义、阳光的涵盖成分更大。但是对同时期一同工作的人而言，也留下了一定程度上的伤痕，抹不去阴影的部分。”[6]这句话展示了激活地区活力的复杂性、多样性，同时也适用于评价与其他利益相关人的关系。现在的当家人是自归农现象出现以来的第十七代、酿酒厂的第十一代、栗子点心店的第四代，在这漫长的历史之中才有今天的市村家。今后，当回望历史时，方能判断是非成败。

## 案例17　丁子屋[7]

风险产生

1596年，丁子屋平吉在东海道53个驿站[7]中的鞠子（又称丸子，是指现在的静冈市骏河区静冈市），创办了茶舍丁子屋。进入江户时代，参拜伊势神宫的众多旅人、商人，以及大名队伍的经过使得这一地区热闹起来。十返舍一九[8]的《东海道徒步旅行记》就描述了当时参拜伊势神宫的情形，主人公弥次郎兵卫和喜多八在鞠子驿站，进店想品尝当地特产山芋汁，却卷入一起夫妻吵架事件，最终山芋汁也被打翻了。

文学作品中也多次提到丁子屋轶事。松尾芭蕉[9]的俳句“梅子合

嫩菜，鞠子宿驿山芋汁，美味招客来”[10]，以及歌川广重[11]的《东海道五十三次》在描绘鞠子驿站时，都提到了丁子屋。

丁子屋向旅人提供乡间料理，并在冬季正当季时提供用当地特产、营养丰富的日本薯蓣[12]所做的山芋汁。在鞠子，自古以来就有“牛蒡5小时、高丽参2小时、鸡蛋不一会儿、山芋立刻”的说法，侧面表明山芋汁对恢复疲劳具有良好效果。

自创办到第十二代柴山信夫当家的350年间，丁子屋一直是半农半商的店铺，只在农闲时经营。第十二代借助山芋汁复兴了家业。1925年，第十二代出生在藤枝市冈部町的一个农民家庭，家中兄弟七人。1945年，参加太平洋战争。第二次世界大战结束后，他在西伯利亚滞留了4.5年。1951年，到拥有血缘关系的柴山家入赘做了女婿。据说，当时的店铺包括卧室在内总共才3间房，起初只能拿壁橱当床铺。

“二战”以后，第十二代在不懂商业的状况下，开始对山芋汁进行商业化开发，但“二战”后几乎没有客人。第二年，他自己设计招牌，再请隔壁的工具店制作，具体安装也充分考虑与周围环境相配套。

他努力学习东海道的历史，以及安藤广重等江户时代的文化人故事、历史。10年后，他注意到店铺的重要性。1970年，尽管亲戚怒骂“刚过来当养子就借钱，你这算怎么回事”，他还是执意要从亲戚经营的酿酒厂借300万日元，并用这些钱移建茅草屋顶的古民家[13]，成立起法人公司。

在那个大肆破坏古建筑追逐新建筑的年代，他期待能够再现《东海道五十三次》的图景。事情进展正如第十二代所想，山芋汁饮食项目顺利扩大，原本预计3年返还300万日元，但实际只花了1年半时间。

然而，就在业务进展顺利时，他们从山中采挖的纯天然薯蓣却出

现了问题。为了不挖断埋于地下1米多深的薯蓣，他们的采挖工作十分慎重，挖土量也相应增多了不少。于是，谣言说道："丁子屋挖薯蓣，把山都挖荒了。"公司面临业务存续的危机。

可选项

在事业存亡的危机时刻，我们可以假设以下三个选项。那么，第十二代又是如何做决定的呢？理由是什么？

（1）不理会谣言，继续从山中挖掘薯蓣。

（2）查明谣言出处，进行交涉以停止传谣。

（3）停止挖掘山里的薯蓣，挑战人工栽培。

实际决策与行动

那时，山口县的政田农园已经成功栽培出薯蓣，第十二代一边给他们做助手一边学习耕作方法，并四处指导县内农户具体的栽培方法。随后，他与东海常静公司的代表河野茂生相识，又找到了"生态耕作方式"。考虑到薯蓣的特性，他们从土壤的培育开始就坚持不使用化学肥料，只使用有机肥料。这一举措扩大到非营利组织"日本薯蓣之会"，之后他说："食品安全是所有消费者的心愿，这将是我余生从事的方向。"

他当然可以无视谣言继续使用山里的薯蓣，因为这并不违法；也可以调查谣言的来源，并想办法阻止谣言的扩散。但这都不是根本性的解决办法。

他的口头禅是："与一个人相遇，等于读了100本书。"他重视他人意见，珍惜人与人之间的缘分，这才遇见了当时刚刚出现的薯蓣栽培方法。而人工栽培薯蓣的解决措施，使得他能从根本上制止谣言。产生这一问题时，他的儿子馨（1953—　）也已经进入公司，店里的业务全靠他支撑。全家合力跨越了事关事业存续的危机。

此外，他为了提升丸子地区的知名度，一直致力于推动区域振

兴。他与当地小学的春田先生相遇之后，成立了“爱护故乡丸子之会”，后于1977年发展为“丸子路会”，他们向日本全国各地派出商队，为的是让更多人知道丸子。第十三代的妻子光代也奔走于各地，真的是每天都在进行全家总动员。

更进一步，他们把出生于丸子隔壁驿站骏河国（现在的静冈市）书写店铺轶事的十返舍一九的纪念碑立在庭院当中。还召开学习会介绍地区情况，开展有关活动提升地区知名度，如成立“一九研究会”等。

第十三代当家人馨，继承了上一代发扬光大的丁子屋，一心只做“山芋汁”。他还和当地的伙伴们一起重振丸子，专注于区域振兴。肩负重任的第十三代说：“会长为我奠定了土壤基础。继承家业相当困难，但希望能把压力化为动力。会长教过我‘回首见未来’，希望今后能开创属于我的新时代。”[14]

尤其令第十二代高兴的是，其孙辈广行（1979—　）也进入店里，三代同堂一起重振家业。柴山馨说：“我是看着父亲的背影长大的。我自己的儿子今年7月也开始入店工作。”[15]如此一来，关于百年老店铺号的接力棒和基因终于能从第十二代传承给第十四代。

现状

2016年，丁子屋的实际创立人信夫离世，享年92岁。再也看不到三代同堂的光景，不免令人凄寂，好在第十四代已能独当一面。他生来就被人们叫做“小丁子屋”，在“关于举办第十二代葬礼仪式并临时停业的通知”上，他如此写道：

> 不夸张地说，丁子屋能有今天，全亏了第十二代当家人。……他这92年的人生，一直在用尽全力奔跑。……我也要像爷爷一样，与妻子保持良好关系，享受丁子屋的一切。爷爷，您一定要守护我。[16]

第十二代在进行商业活动时，合理利用地区的历史资源和自然资

源，激活地方活力，开展了一系列让人们了解该地区、提升地区知名度、普及饮食文化的活动。激活地区活力，又支撑了公司的经济发展，二者之间实则相互促进（见图3-4）。

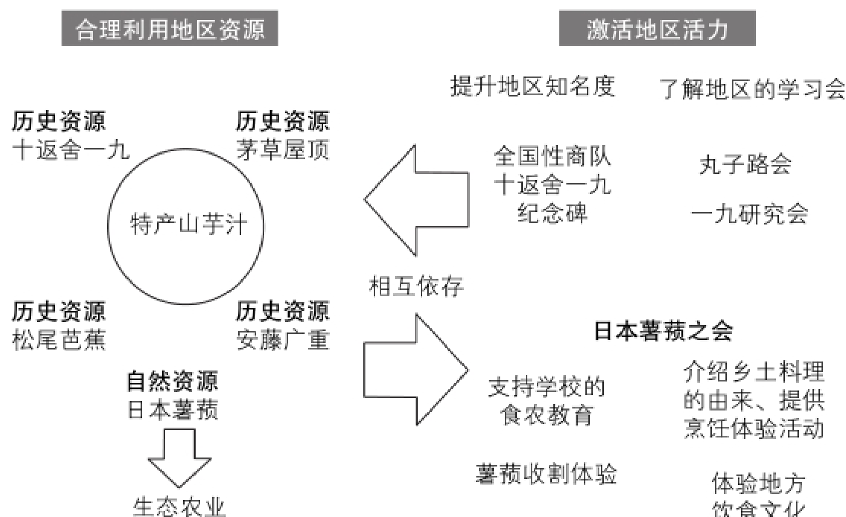



图3-4　合理利用地区资源与激活地区活力

第十四代一方面坚守丁子屋的味道，另一方面积极促进与地区的合作。为了支持学校的食农教育，他们举办“食农体验学习指导者培训讲座”“地区饮食文化和传统仪式活动”等讲座，介绍传承多年的乡土料理的由来，提供烹饪体验。这项活动如今仍在持续。

此外，店铺还有薯蓣收割体验和山芋汁研磨体验活动。在冈部的百年老店麴藏元，还能体验做酱汁。丁子屋通过向本地人提供饮食文化体验活动，正是对第十二代扎根于地区的经营理念继续传承。

---

注释

[1]町，日本地方行政区划之一。从人口规模而言，町比村大，比市小。日本的市在行政区划上，近似于中国的县。——译者注

[2]葛饰北斋，本名中岛时太郎，是日本江户时代后期的浮世绘师，化政文化的代表人物。代表作有《富岳三十六景》《北斋漫画》等。——译者注

[3]高井鸿山，是日本江户时代的儒学家、浮世绘师。葛饰北斋的弟子。——译者注

[4]佐久间象山，日本江户时代末期的兵法家、朱子学家、思想家，以主张公武合体和开国论而著名。——译者注

[5]美国人，女性品酒师（1968—）。曾任桝一市村酿酒厂董事等职位，对小布施町的振兴做出了贡献。2014年，她独立出来把活动的地区转移到长野市的若穗。

[6]COREZO大奖的获奖者：http：／／www.corezo.org。

[7]日本旧时由江户（现在的东京）至京都需要经过53个驿站。——译者注

[8]十返舍一九（1765—1831年），日本江户后期的剧作家、画家、通俗小说家。本名重田贞一，骏河人。代表作有《东海道徒步旅行记》。——译者注

[9]松尾芭蕉（1644—1694年），日本江户前期俳人。对俳谐进行革新的集大成者，蕉风的开创者。本名甚七郎宗房，伊贺（三重县）上野人。——译者注

[10]俳句翻译引用自施小炜等译《老师的提包》。——译者注

[11]歌川广重（1797—1858年），又名安藤广重，日本江户后

期浮世绘画师。本名安藤重右卫门，江户人。代表作有《东海道五十三次》。——译者注

[12]日本薯蓣，山芋的一种。除做山芋汁外还可煮食或做糕点。——译者注

[13]古民家，日本住宅的一种。主要指有一定建造历史的民宅。——译者注

[14][15]後藤俊夫（2007年）　「400年の持続的成長に学ふ」FBN Newsletter、13、http：//www.fbnj.jp/newsletter。

[16]出自丁子屋官网：http：／／chojiya.hanjomo-site.jp／05__news__detail__2636。

## 六、化危机感为动力

### 案例18　森下仁丹[8]

风险产生

森下仁丹的本部位于大阪市中央区玉造，是一家医药品制造企业。1893年，森下博在大阪市东区，创办了药铺“森下南阳堂”。这成为森下仁丹的起源，其经营理念为“济世利民”。当时，仁丹的销售方式也是特别的，它在药店内打出屋顶广告牌，并连续在报纸上登整版的广告。这种广告战略使得其销售额在短短两年内就取得了成药销售第1名的成绩。从“仁丹广告做得好”“明治广告王”，也能看出仁丹广告推广的优势。

森下仁丹拥有压倒性的认知度和品牌知名度，对其他成药品牌形成了碾压性优势。1905年，它作为可携带型药品开始销售，两年内占据日本国内传统家庭常备药的第1名；1921年，森下仁丹占日本成药出口的比例为60%，很受欢迎。更令人惊叹的是，截至1982年，它已经持续畅销长达77年，年销售额高达39亿日元（占全公司销售额的37%）。[1]

据说，当时销售行情坚挺，营业层面以代理销售为主，仁丹并不太关心后续的销售动向。然而，不付出的销售没能长久，一个世纪都没走完，他们对市场的影响力就开始不断走低。

1982年以后，销售额持续下降；2002年，锐减至3亿日元。在经济日趋成熟，消费者导向呈现多样化细分化的大背景下，其他公司销售多种商品满足顾客需求。仁丹却因为主力商品销售不佳，面临严峻

的状况。

可选项

从当时的情况出发，在事业结构层面和业绩层面，我们可以假设仁丹拥有以下三个选项。那么，他们选择了哪项战略呢？理由是什么？

（1）实施重组策略，如撤销收益差的部门。

（2）加大广告投资，以期重振销售。

（3）从外部引入经营管理层人员，剑指意识改革。

实际决策与行动

由于主力商品销售业绩不佳，仁丹的业务战略不得不做出巨大调整。绝大多数长寿企业，所经营的商品都位于产品生命周期的成长期和成熟期。即便如此，还是有不少企业通过控制事业风险和成本来保持延续性。但有些企业，即使自上而下彻底传达管理层意图之后，依然难以推动变革。

仁丹也处于同样的环境之下。当事业的延续一旦遇到困难，应对就由不得犹豫。但当出现靠惯性无法解决而必须依靠重大重组和变革才能解决的困难时，仅靠内部人才则面临局限。

于是，仁丹转换发展方向，希望通过引进外部血液带来正向效果，借助高层经营人员的置换，大幅变革事业结构。在此情况下，来自商社的驹村纯一（2006年就任董事长）负责业务重整工作。他到任后，首先对公司内部危机意识之淡薄表示吃惊，那时公司结算已经处于非常严峻的状况。外部环境变化使得公司收益环境越发恶化，但内部应对不够充分，危机意识有待进一步加强。

在长期、良好的事业环境下所累积的成功体验阻止了变革的进展。即便外部环境变化要求必须进行大幅事业调整，而企业内部却依然蔓延着固守传统做法，厌弃新挑战的组织文化。寻求变革的社长，

在推进社员意识改革和组织结构改革的同时，接二连三地采取各种对策，挖掘企业内部被埋没的技术。

在仁丹，创始人一族是第一大股东[2]，为此它得以一直维持典型的家族经济的特性。稳定的第一大股东，有时会阻碍改革，但一旦决定变革事业结构，它的支撑力度又异常强大。我们假设仁丹若不是家族经济，那么或许它就无法实现如此戏剧性的变革。

后续发展

首先，社长对员工进行了意识改革。企业重组既需要优秀的经营战略和战术，同时还需要对实际的执行部门，即组织机构，进行根本性改革。为此，先要让员工接受危机感意识，以此提高员工的凝聚力和向心力。在对员工进行意识改革的同时，组织文化也需要大的调整。仁丹希望全体员工都具备经营者视角。

其次，他们积极从外部录用优秀的年轻人才，提拔到管理岗位。组织改革期待两方面效果，一是使一直在公司工作的老员工产生危机意识；二是使组织实现年轻化。录用年轻人，用年轻人替换年长者，最终60%的员工为中途加入的人员，公司整体的平均年龄也降低了。当拥有历史和传统的企业坚决进行变革时，既不应该拘泥于自身乃首创的地位，也不应当纠结于过去的人情羁绊，重要的是能否做出合理且冷静的判断。

在业务层面，通过仁丹内部被埋没的“无缝胶囊技术”，重建公司。这是他们的原创技术，可以更方便生药的运输，并使生药的长期保存成为可能。

为了在公司内外推广这一技术，他们专注于信息收集和信息传播。参加国内外的展销会，宣传公司技术，以期扩大技术适用范围，从食品、医疗领域向环境领域进军。同样，他们也重视挖掘公司内部其他的沉睡技术。

诸如此类变革，并非否定公司的过去。公司拥有长寿商品“仁丹”，正因为它的高认知度，使得各个年龄段的人群都信赖他们的技术能力。这巨大的无形资产与品牌号召力，成为仁丹开展变革的武器。他们以传统、品牌号召力和技术为基础，重新建构并提升了企业价值。

现状

关于创业，森下博给出了以下3条基本方针。

（1）以精选的原料为生命。

（2）生产、销售优良产品，获取外汇。

（3）以广告词“济世利民”为使命。

仁丹创业理念在距离创业100年后的今天，仍然鲜活——“以严格挑选的优质原材料，提供品质优异的产品，立足全球视野，在国际上开展业务。并以更加优良的方法与人们的内心产生共鸣（见图3-5）。”

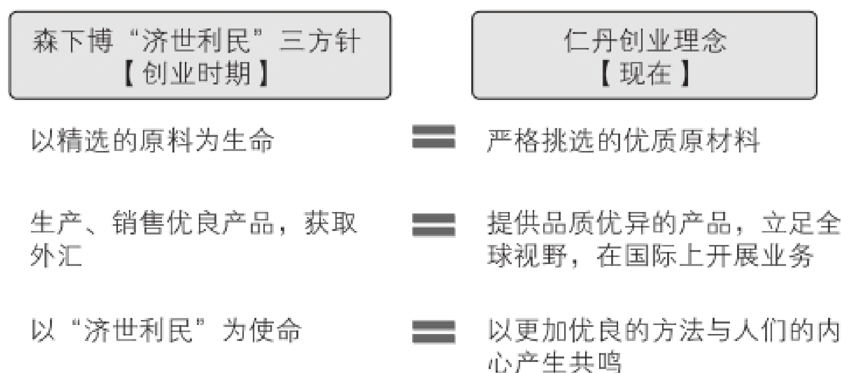



图3-5　经营理念的传承

现在，仁丹的主营业务包括三大类。一是进一步提升了过去主力商品银粒仁丹的涂层技术，开发出最先进的无缝胶囊，接受食品公司的委托制造；二是生产销售使用双歧杆菌的食品和化妆品；三是生产

销售以植物提取物为主要成分的减肥食品和健康食品（膳食补充剂）。此外，值得一提的是，1905年开始发售的仁丹，直到今天仍然拥有大量热情的粉丝。

在业绩层面，尽管人们的健康意识持续高涨，但仁丹所属的健康产业，受到大公司跨行业竞争的影响，行业内竞争激化，公司所处的内外部环境依然十分严峻。

在这种状况下，仁丹以“传统价值、技术价值、人才价值”为企业愿景，积极开展业务。结果是，养生保健业和胶囊委托生产业务均销售向好，并通过降低成本和有效的推广活动，实现成本效益最大化。

2014年以后，仁丹对以下新产品开发表示出强烈意愿，具体包括：使“柠檬仁丹”面目一新，成为铁盒压片凉糖；日本首个1个月婴儿即可摄取的液体维他命D滴剂“Baby D”；由功能性食品和营养功能食品所构成的保健品牌“Health Aid”；改良“Health Aid”品牌系列，如已有的“Bifina R Regular”等销售新系列。

创始人森下博在广岛县福山市鞆町一直醉心于区域发展，他向旅游鲷鱼网提供资金援助，创办小学教育基金，还向神社寺庙捐赠维修费用，因此被当地国民尊称为“鞆的大恩人”。1963年，承其遗志，森下仁丹奖学金协会创办成立。创始祖师的信条一直是“报本反始”（重视报恩的精神，以某种形式回报社会），协会的成立使得其长女森下次子（前任理事长森下泰之母）终于实现了祖师常年的夙愿。现任理事长为森下美惠子。

目前，在创业家族的经营阵营中，森下美惠子（1922— ）与森下雄司（1972— ）齐名。森下美惠子先后历任社长（1988—1999年）、会长（1999—2002年），现为仁丹的董事名誉会长。森下雄司任董事长，同时兼任常务执行董事、胶囊事业部部长。如何把经营权移交给创业家族后代，也是值得关注的一点。

注释

[1]鈴木博毅「老舗□森下仁丹□が生まれ変わったワケ：創業120年の企業を救った異端者の改革」『東洋経済』、2014年12月10日。

[2]森下泰山持股26.4%，森下仁丹奖学会持股5.1%（2016年3月31日）。

## 七、在现代经营管理中的应用

本章阐述了企业面临的业务风险。本书认为长寿企业面临的业务风险归结于外部环境变化，并通过具体企业案例分析了其对企业造成的影响以及各企业的应对方法。

长寿企业面对风险，基本都采取慎重应对的态度，重视家训、家规等规范和规则，行动时规避风险，才维持了长寿特性。但结构性原因产生的业务风险可能从外部直接打击企业，长寿企业也很难避免。针对业务结构变革，仅靠抑制、回避风险无法解决本质问题，应集全公司之力采取根本性措施。

业务风险时常发生，任何一家长寿企业发展至今都经历了无数次危机。本章主要列举了必须进行根本性变革的案例。因此，从应对措施上来看，案例大多依靠公司总动员，集全社之力推动组织变革。具体而言，包括从外部引入经营管理人员、成立全公司的委员会、社长亲自推动以便员工理解“社员第一”的理念等。

下文将分析各节案例，并论述其在现代经营管理中的应用。在本章第二节，介绍了两个坚决不妥协、用心做真品却带来业务风险，花大量时间加以克服的案例。首先，泡泡玉肥皂预测到品质的重要性，提前变更了主营商品。但从消费者接受到销售额提升，他们走过了17年的时间。泡泡玉肥皂长期不妥协、始终坚持做好物的坚持，尤其值得我们学习。

勇心酒造也一样。他们把大米蕴藏的力量称为Rice Power，利用发酵技术对其加以商品化。其结果，日本酒以外的产品在年销售额中的占比高达99%。但发展至今，也还是需要长达10年的过程，并且志

向、体力、智力、毅力，缺一不可。阅读这部分内容，我们希望读者理解，解决结构性变化所带来的业务风险需要经营者的强烈意愿以及对其加以支撑的强有力的经营基础。

在第三节，介绍了与其他同类型公司构筑网络关系的重要性，从而实现业务增长，实现共存共荣。佐藤养助商店打破旧有成规，决意公开“一子相传”的技术，其背景在于同行的激烈竞争和市面流通产品的品质下降。这种状态持续发展可能引发共同倒闭的风险，于是他们设立了“秋田县稻庭乌冬面合作社”，旨在提高品质、构筑品牌号召力、提升全国知名度。还以提高技术能力为杠杆，实现了产品的差别化、品牌化。通过对地区的贡献，扩大业务范围、强化经营基础。

富山成药获得日本全国的信赖，发展为主力产业。在过程中，他们采取了严格的自我限制措施，包括在富山县以外的地区发展时，尊重当地文化、习惯，葬礼仪式也要遵循所在地习俗等。江户时期，跨藩的生意实则与现代全球业务类似。任何一则案例都表明，广泛的洞察力和中长期愿景有助于帮助企业解决问题、获取新的业务机会。

在第四节中，列举了已有商业模式行不通，通过彻底改革业务结构，创新经营、变更商业模式的案例。两个案例都是关于批发企业的。在流通渠道合理化的大背景下，去批发商和去商社的呼声异常强烈，两家公司都不得不变更商业模式。NOGUCHI同时又赶上现任社长继承家业的时期，因此伴随继承家业而来的权限转移和商业模式改革是并行、分阶段实施的。

近江屋绳在向开发型企业转换的同时，还需变更销售模式。它的改革堪称最为困难。面临这一困难，他们提出“员工第一”的理念，完善组织框架，调动全体员工的进取性，不断守卫传统，成就了一番大业。

兄弟工业是一家工厂，虽提出多元化措施，促进已有产业发展，

但这一举措由于日元升值、外部环境激变，反而成为“阿喀琉斯之踵”。他们成立以骨干员工为中心的21世纪委员会，在框架下大胆推行改革。究其根本在于自创业以来，他们一直潜心造好物的高远志向。

对以上3个案例而言，尽管行业、改革进度、方法不同，但关键都是要配合各自经营环境，采取坚强的意志、执行力及灵活的执行方法。

第五节列举了长寿企业规避业务风险、与地区共存共荣、促进企业持续增长的案例。小布施堂将当地特产栗子与葛饰北斋馆等建筑物相结合，通过城市建设激活地区活力，促进包括同业竞争者在内的整个区域的共存共荣。

由于制作山芋汁的原材料是天然薯蓣，丁子屋受到谣言困扰，他们通过与当地农户的共存共荣政策成功抑制了谣言带来的损伤，进而构筑了公司发展的基础。这两个案例均展示了长寿企业通过激活地区活力切实带动企业发展的经营手段，过程中都体现了与地方有关人员之间的协调，否则难以成功。

第六节讲了森下仁丹的事例。他们面对事业存亡的经营状况，化危机为动力，重新捕捉市场机会，成功实现改革，成就了与过去全然不同的商业模式。虽然推进结构改革的人员是从外部引进来的经营者，但我们希望读者关注到，创业家族作为核心股东仍然发挥了稳定公司的巨大作用。

通过以上案例，可以知道长寿企业以防控风险为主，一旦面临无法回避的结构性问题，它们能正面迎战，并集全公司之力共同努力跨越难关。面对各种各样的业务风险，正因为长寿企业根据具体情况采取应对措施，才使得它得以保持长寿（见图3-6）。

那么，在面对、跨越业务风险时，长寿企业和一般企业之间的根

本差异是什么？从本章的案例分析可得出以下三点。

第一，长寿企业应用独特、客观的视角，审视公司现状。在家族企业中，大多数继承人会选择先在其他公司积累工作经验，之后再回到自家公司。例如，本人自愿在外实习3年（近江屋绳）；在国税厅酿造研究所和大学潜心研究（勇心酒造）。后者在企业以外的生活中，因缘际会，形成了独特的自然观，

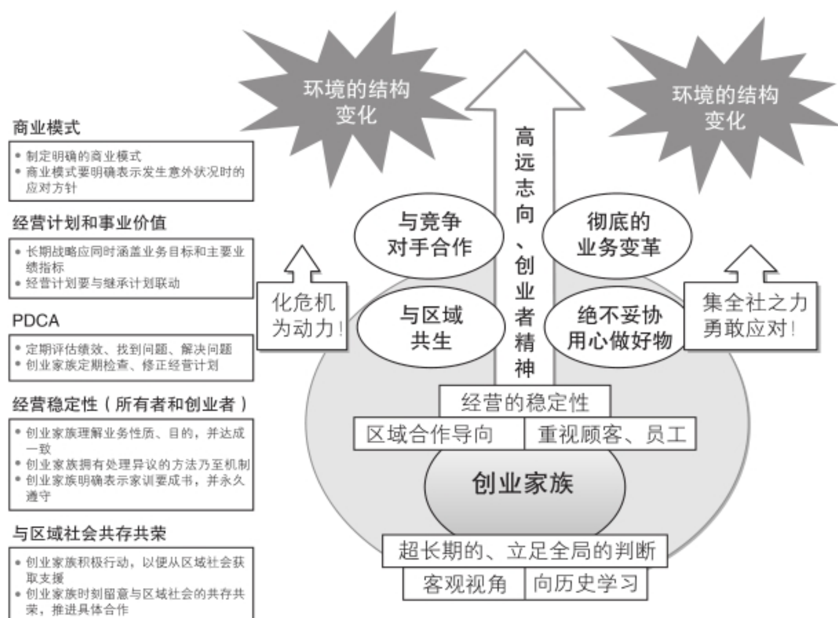



图3-6　业务风险管理总结

之后成为勇心酒造开展根本性改革的原动力。此外，大多数长寿企业都与区域社会保持着长期的、广泛的合作，因此在理解自家公司在整个地区的定位问题上，就像极为自然的呼吸那样毫不费力。其中，也有不少企业与地方政府保持着紧密联系（小布施堂）。还可根据需要，引用商业出身、经验丰富的外部人才为社长，开展新的经营方式（森下仁丹）。

第二，学习历史的姿态。这一点可以说是只有延续百年的长寿企业才具备的本能。本章介绍了回归原点江户时代，重新发现自家公司历史、文化价值，以此为事业主题并加以凸显的案例（丁子屋）。在其他章节，还将介绍通过研读企业创办以来的古文资料，重新建构企业理念的案例（第四章的西川产业）。实则还有另一个案例，本书由于种种原因不得不放弃这个案例。该企业名称为石川酒造，位于东京都福生市。这家企业规定每任当家人都有书写日记的责任和义务。1983年，上一代当家人开始出版发行从1644年起保存下来的大量日记。出版发行工作本身是一项大工程，中间历经20年，直到2003年才终于全部完成。

第三，创业家族的存在，串起了长寿企业漫长的、延续的历史。这一历史正是与以业务风险为首的各种风险进行斗争的历史，也是一连串传统与创新均衡优化发展、实施经营决策的过程。创业家族用全部身心担负起经营的所有责任，其存在本身就是长寿企业的一大特征。因此，长寿企业传承下来的基因，只能是创业家族的基因。每一代所拥有的不同种类的基因，又决定了各自企业的社会属性以及最终寿命。

创业家族并不总是站在经营前线发挥领导才能，根据情况也会委托其他干部或外部人才。这时，创业家族会在背后予以相应支持。作为推行新业务、实施根本性变革的守护神，他们将持续发挥重大作用。

业务风险管理检清单

商业模式

•制定明确的商业模式。

•商业模式要明确表示发生意外状况时的应对方针。

经营计划和事业价值

•明确的事业目标。

•长期经营计划明晰。

•长期战略应同时涵盖业务目标和主要业绩指标。

•经营计划要与继承计划联动。

**PDCA**

•定期评估绩效、找到问题、解决问题。

•创业家族定期检查、修正经营计划。

•定期掌握企业价值，以期解决问题。

经营稳定性（所有者和创业者）

•创业家族明确表示家训要成书，并永久遵守。

•即使创业家族离开业务岗位，也有选择最佳业务领域的决策权。

•创业家族股东的共识之一在于长期持股。

•创业家族要知道自家公司具备社会属性。

•创业家族拥有处理异议的方法乃至机制。

•创业家族定期集会，讨论案件。

•创业家族理解业务性质、目的，并达成一致。

与区域社会共存共荣

•创业家族积极行动，以便从区域社会获取支援。

•创业家族时刻留意与区域社会的共存共荣，推进具体合作。

风险管理

•对法律法规、社会、文化、经济等环境变化敏感，时刻收集、分析相关信息。

•完善应急准备，应对内外环境变化和业绩恶化。

•经营管理层高度关注业务风险，根据需要迅速决断、做好上传下达工作。



# 第四章
# 自然灾害风险管理

## 一、本章简介

本章拟列举若干案例，考察长寿企业如何应对自然灾害、政变（从江户到明治的体制变更等）、战争等不可抗力，又为何能从灾害中恢复、复兴，取得新进展。

我们的案例考察对象为7家长寿企业。其中，有些案例中的企业学习古代历史，开展了细致周密的准备；也有些案例在发生自然灾害之后，显现出长寿企业的应变能力[1]，迅速应对，对地区重建做出巨大贡献。此外，本章还将介绍刚刚爆发的东日本大地震，以及阪神淡路大地震的灾后重建、复兴等情况。

这种应变能力——“遇上灾难也能恢复的能力”极为重要，是成为长寿企业的必要条件之一。在长寿企业“百年延续”的各个时代，它每次从灾难中站起来，都会累积相应的风险管理智慧，进而构成长寿企业应变能力的要素。这才是长寿企业传给下一代的基因，其中蕴涵只有长寿企业才具备的应变能力要素。

请读者在阅读后面几节内容时，首先记住以下三条应变能力。

（1）不被灾难打倒，通过一心不乱的不懈努力实现复兴。

（2）与周围相互支援，发挥应变能力。

（3）通过细致周密的准备，将危害降到最低。

本章内容若能对今后的自然灾害风险管理提供一定程度的参考，我们将深感荣幸。

---

注释

[1]2009年，ISO 31000（风险管理）首次把应变能力的概念定位成国际标准。具体而言，应变能力（Resilience）是指组织适应复杂多变的环境的能力。定义原文为“The adaptive capacity of an organization in a complex and changing environment”［ISOGuide73：2009］。

## 二、不懈努力、打败灾难

### 案例19　旅馆佐勘[1]

风险产生

秋保温泉的旅馆佐勘被称为“仙台的后花园”，其祖先是平安时代末期平家的逃亡者。创业至今，已有800多年历史。据悉，飞鸟时代，钦明天皇患病，当地人进献温泉才使其得以痊愈。该地也随之成为日本三大御用温泉之一，取名“名取御汤”。

安土桃山时代，1592年，一场意外的火灾，烧毁了主屋、长屋、温泉。他们的祖先勘三郎担心再次遭遇火灾，于是往返48天，去往大师入定之地纪州高野山，从内神殿“贫女一灯”取来火种。在佐勘，这火种是家传之宝，圣火至今仍在主屋内，而他们也日夜守护着“地炉之火”。

此外，佐勘还被称为伊达政宗公的“入浴御殿”，足见其受政宗公喜爱的程度。据悉，政宗公还特别允许他们采伐原本是为预防饥饿才在领地内种植的栗子树，作为木材，以支持佐勘复兴。

江户时代初期，佐勘接受仙台藩的任命，成为“汤守”[1]，一边经营客栈一边负责管理温泉。他们向客人征收的入浴费，部分要上交仙台藩。历代承袭佐藤勘三郎名号的佐堪，如今已到第三十四代。1801年，扣除上交仙台藩的入浴费之后，佐藤家把余下的1／3给了地方的汤本村。这是为了解决天明大饥荒造成的村庄瘫痪，也相当于践行了江户时代的企业社会责任。1874年，佐堪卸任“汤守”一职，温泉所有权转归村子，秋保温泉旅馆数量随之逐年增多。

2011年3月11日，日本观测史上最大、震级9.0的东日本大地震爆发，东北地区和关东地区的太平洋沿岸一带受到浪高40米的海啸侵袭，遭受了毁灭性打击。结果，从青森县到千叶县的太平洋沿岸一带，出现了大量的死伤人员和失踪人员。之后，余震频发，社会功能处于完全瘫痪的状态。

佐勘也正在其中。大厅的大玻璃破碎，电和燃气也停了。幸运的是，损害尚不致让旅馆倒闭。但是，地震后客人开始远离东北地区，不仅日本国内观光客减少，原本地震爆发前海外游客不断稳定增加，但受震灾影响海外游客也突然停止了观光。

可选项

从当时的情况出发，我们可以假设以下三个选项。那么，当事人又是如何做决定的呢？理由是什么？

（1）暂停营业，等待社会功能和基础设施恢复。

（2）先缩小规模，观望情况。

（3）积极支持震后修复工程，尽己所能。

实际决策与行动

当家人觉得“哪怕能对处于困境的人提供一点帮助也好”，于是免费向避难人员开放温泉。当时，人数最多的1天，竟达到1 300人。他们以此治愈受害者所受的创伤，而这也正是在践行企业社会责任，这也是佐勘自创建以来便具有的基因。他还认识到自己作为温泉管理人员的职责，向约500位前来进行修复作业的大阪燃气员工提供了173间客房，整个旅馆全面运作配合修复工作。还用旅馆储备的小锅专用固体燃料，提供加热的食物。10天之后，旅馆开始重新接待一日游的旅客。

这一选择究竟与旅馆后续发展有何联系呢？

当家人在回答当地信息杂志的采访时，这样描述灾害发生时的心

境："在停电的大堂和宴会厅，旅馆员工和客人相互依偎着在暗夜中说话的场景让我印象深刻。"[2]这不是单纯意义上的对话，而是从自己的角度都意识到了"与社会的关联"。

社长回顾道：作为一名年轻的经营者，过去被捧得飘飘然，经过这次地震灾害才意识到自己不过是这家温泉旅馆的管事人。人与人之间相互帮助、相互联系，社会才能成立，而建设高品位的旅馆是其中的一环。

后续发展

秋保温泉距仙台市近，选址定位是大都市近郊型温泉，本地客源率（宫城县）接近40%。由于它是主要面向本地住户的区域型温泉，作为一种尝试，他们希望它不仅是一种单纯的泡温泉式休闲，而且能成为体验型的所在地。于是，他们让员工取得第三种旅行业的许可证，在附近野山，策划了租赁山地自行车开展绕山游的活动。但实际情况是，很难满足需求，无法获得收益。反而是向来旅馆的顾客耐心说明本地区的秋保温泉、提供地方料理更能提升满意度，增加回头客。这也是秋保温泉旅馆工会的共同认识。

想要激活地区活力，就要振兴城市。基于这一认识，佐堪策划实施多个崭新的活动。鲨鱼料理试吃会是其中一例。他们运用复兴厅[3]的"新东北"业务预算，开发新的饮食方案。气仙沼的鲨鱼产量约占日本全国的90%[4]，作为本地食材，它被运用到各种新菜开发上。

2016年，佐堪参与七国财长和央行行长会议（G7）主会场的公开招募，积极向海内外宣传"杜之都"仙台。2011年，佐堪曾是东盟与中日韩三国财长和央行行长会议的会场，这一经历使其最终入选2016年G7会议的主会场。此次盛会，来自日本国内外的政府相关人员、媒体人员等超过800人。佐堪与秋保的其他酒店和旅馆一道合作，确保了G7会议成功召开。这不仅是秋保温泉，同时也是仙台、东北地区复

兴的开端。自江户时代起的基因传承了下来，佐堪把震灾危害化为动力，为激活地区活力做出了贡献。

现状

作为开展全球化业务的一环，2016年5月，面向单人游客的经济型住宿旅馆“KYOU”开业，主要以穷游的国外背包客为住宿对象。103间客房全部是单人房，不含早餐的住宿价格仅为4 500日元，这在高档旅馆鳞次栉比的秋保温泉行业中尚属首次尝试。

更进一步，鉴于扩大业务有望激活地区活力，佐堪接手并负责町级旅馆“瓦塔里温泉鸟之海”的经营，该旅馆自震灾以来一直苦于不断恶化的经营状况。这是借由佐勘品牌召回顾客、重振经营的一大举措，且有一定的胜算。佐堪计划通过集合了荒浜地区运动场的集训需求和酒店服务的新露营风格“glamping”[5]吸引顾客。

百年旅馆的基因，从震灾经验中生成“关联”这一自我革新，并策划、实施了新的服务（见图4-1）。佐堪并不是一直走在成功的路上，但每一次它都获得了新发现，为下一轮发展打下基础。那也是从不间断、自我钻研的产物。

**400 年间一直不断守护“圣火”的佐堪**

安土桃山时代，1593 年，一场意外的火灾，烧毁了佐堪的房屋。恐再次遭遇火灾的祖先勘三郎，往返 48 天，去往大师入定之地纪州高野山，从内神殿“贫女一灯”取来火种。他们日夜守护着家传之宝“地炉之火”，圣火至今仍在主屋内。

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1593 年 | 重建因火灾烧毁的房屋、旅馆。从高野山采集圣火。 | 1933 年 2 月 | 由私人经营转为合资公司，资本金 3 万日元。 |
| 1788 年 | 靠皇室所有林出售转让的木材，扩建、改建主屋。 | 1957 年 8 月 | 组织变更，成为株式会社。 |
| 1855 年 | 泉眼一度断流，故于汤殿山建设堂宇和石灯笼，祈愿泉眼再流，后如愿。 | 1966 年 4 月 | 作为政府登记在册的国际观光旅馆，得到运输大臣的许可。 |
| | | 1998 年 3 月 | 在松岛，共计 11 间客房的姊妹旅馆“松岛佐堪松庵”开业。 |
| 1872 年 | 因废藩置县，温泉殿被毁，建设两层共 26 间房的自营式温泉疗养地。 | 2011 年 3 月 | 东日本大地震发生，旅馆虽受灾，但在第一时间恢复营业。 |
| 1894 年 | 增加 19 间房，成为真正意义上的旅馆营业形态。 | 2014 年 5 月 | 成为七国财长和央行行长会议（G7）的主会场。 |

图4-1　旅馆佐勘的沿革

## 案例20　五岛轩[2]

风险产生

五岛轩位于函馆，是一家百年西餐厅。1879年，第一代若山惣太郎创办“五岛轩”，是其创业起源。

商号中的“五岛”取自惣太郎的合伙人、第一代厨师五岛英吉的老家长崎县五岛列岛。五岛英吉在函馆的东正教教会学会了做俄罗斯料理，随后与若山惣太郎一起经营以俄罗斯料理和面包为主的“西洋五

岛轩”。

如今大热的加热即食食品“函馆咖喱”的原型咖喱饭，也是他们研制出的菜品。它是以第二代若山德次郎在帝国饭店掌握的技术为基础，完成于大正时代。之后，世代变迁，菜单又更换成当时更受欢迎的法国料理，最终成为今天的饭店。

然而，五岛轩近140年的家业传承绝非一帆风顺。自创业起，它竟遭遇了5次火灾[6]（见图4-2）。每次受灾，它都建起临时店铺，不断累积自我修复的实力。遭遇第一次火灾后，他们马上在《北海道日报》的前身《函馆日报》刊载西洋料理店广告，郑重表明五岛轩“使用新鲜精肉，从横滨雇用法国归来的经验老到的厨师，经济实惠”。

◆ 1879 年：初代若山惣太郎于富冈町创办面包屋。他与来自长崎县五岛列岛的五岛英吉合作，于旧栈桥附近开设主营俄罗斯料理、面包、点心的餐厅。

◆ 1886 年：店铺被烧毁。在过去的八幡坂下（现在的末广町 15）开设西餐厅。新店生意兴隆，于报纸上刊登广告：“五岛轩扩建餐厅，敬请光临。”

◆ 1907 年：函馆大火烧毁餐厅。新餐厅选址于现所在的末广町。

◆ 1921 年：函馆大火烧毁餐厅。在过去的栈桥大楼和废墟上开设了临时店铺。

◆ 1934 年：函馆大火烧毁了总店。3 个月后，在市内开设了 3 家临时餐厅。关闭小樽分店。

◆ 1935 年：在现所在地新建了地上三层地下一层的总店。在函馆市内设置了首个神前举行仪式的会场。

◆ 2002 年：隔壁失火，导致老店、主楼（国家注册的有形文化财产）受灾。

图4-2　5次火灾的修复与发展

资料来源：五岛轩官网。

五岛轩虽历经多次函馆大火，但马上开设临时店铺，新建耐火性

强的钢筋混凝土大楼，屡次受灾也不气馁，从而实现强有力的复兴。其间，先后三代都遭受火灾，到平成时代，第四代当家时又遇上延烧。如此，我们甚至可以说五岛轩是伴随大火成长起来的。

函馆地区海风强，频发火灾。第一场火灾发生于1886年，之后1907年、1921年、1934年，又陆续发生了一连串的函馆大火。尤其是1934年的大火，烧毁房屋1 105户，受伤人员达9 485人，这是函馆历史上最大的火灾。五岛轩也未能避免延烧的命运[7]，金钱损失巨大，因故开始考虑变更经营路线。

可选项

从当时的情况出发，我们可以假设以下三个选项。那么，经营责任人又是如何做决定的呢？理由是什么？

（1）转移到火灾少于函馆的地区，如札幌。

（2）关闭西餐厅，转营其他事业。

（3）在这片土地上持续营业。

实际决策与行动

1886年，第一场火灾之后，五岛轩在报纸上刊登题为“五岛轩扩建餐厅，敬请光临”“精选上好牛肉、鸡肉”的广告，积极开展营业。此外，1926年前后，他们还在市内的造船厂和百货店设食堂，扩大业务。

“二战”战败后的最初5年，饭店被驻日盟军接管，五岛轩不得已又开始经营临时店铺。若山直社长日后说道：“在炸猪排、糖果等基础上，我们开始按顾客所需的分量销售咖喱，正是在那时，培养出销售自有品牌的诀窍。”

五岛轩传遍日本全国是在1989年，恰逢天皇、皇后访问函馆。第二代曾在帝国饭店学习厨艺，他对味道加以改良，制作成“味浓咖喱鸭”，作为中午的一道菜品，请天皇皇后品尝。1987年投厂生产的罐

装咖喱，在进入20世纪90年代之后，不断增产。1992年，他们乘势推出了加热即食的“函馆咖喱”，后来成为函馆特产的基本款商品，在三越和高岛屋等东京的大百货商店也有销售。

2002年9月的一个夜晚，隔壁空屋蔓延而来的火种，造成了第五次火灾。为灭火，他们在天花板上打了洞。现任社长伫立在浸水的饭店里，心中感慨万千，情绪复杂。据说，这时已经退居二线的第三代德次郎对现任社长说道：“已经很幸运了，与前4次火灾相比，这次最轻。”尽管饭店的象征——约120年前的彩色玻璃，也破损了，但若山直现任社长说：“父亲的话语，给了我很大鼓励。”[8]

后续发展

之后，五岛轩接二连三地开发、销售新商品。创办130周年时，推出纪念商品“海鲜咖喱”。为了在加热虾、扇贝、蟹等做成的即食食品时不发出臭味，他们特别将黄油面酱单独放置，作为加热即食商品，虽然这样做的成本加大了，但在味道上却做出了极致追求。2010年7月，位于五稜郭[9]的箱馆奉行所[10]得以成功修复，配合此举，五岛轩销售以鸭肉为原料的“箱馆奉行所咖喱”。此外，五岛轩还与函馆及其附近的点心厂组成“函馆水果会”，销售“函馆奉行所糯米饼”，这款点心的特色在于牛奶糖味的内馅带着西洋甜。

第四代若山社长说道，不能靠维持现状来守护餐厅，今后要多多宣传函馆的历史和文化，讲述食材故事，再现传统风味。

现状

五岛轩积极进行商品开发，开展营业活动，不仅培育了函馆饮食文化，同时还将“函馆品牌”推向日本全境，因此被授予“北海道日报文化奖（经济部门）”。此外，他们以数次火灾为训，于1935年建造了钢筋混凝土结构的总店。该店被指定为“国家登记在册的有形文化财产”，五岛轩在建筑界同样享有盛名。

---

注释

[1]日本経済新聞社（2012）、42～45頁。

[2]『KAPPO仙台闊歩』（2014年9月号）プレスアート。

[3]2012年2月10日成立，以东日本大地震的灾后重建为主要目的。本部设在东京，盛冈市、仙台市和福岛市设有复兴局，另有6个办事处、2个事务所。根据《成立法》第21条，复兴厅将于2021年3月31日解散。——译者注

[4] 松永他（2003）、179頁。

[5]由glamorous camping组合而成的词语，指豪华户外风格的营地。

[6]1886年、1907年、1921年、1934年、2002年。其中，1907年、1921年、1934年的三次被称为函馆大火。

[7]函馆市官网：「函館大火」 http：//www.city.hakodate.hokkaido.jp，2016 年12月23日。

[8]引自五岛轩社长若山直的博客（2016年）。

[9]五稜郭，日本元治元年（1864年）建于箱馆（今函馆）的西洋式城池，呈五角星形。——译者注

[10]奉行所，指日本在镰仓、室町、江户等武士执政的时代，各种在编政务人员执行公务的官署。奉行，日本武士执政时代的官名，奉命处理事务。镰仓幕府以后，用作衙门长官的官名。——译者注

## 三、相互支援、提升应变能力

### 案例21　醉仙酒造[3]

风险产生

第二次世界大战期间，1944年颁布《企业整顿令》之后，相邻的8家酿酒厂合并成立气仙酒造，成为醉仙酒造的前身。这8家酿酒厂之中，最古老的始于1807年由八木泽商店（后述）创办的酒窖，以“符合当地风土的美酒”为目标，经过不断试错和改良，形成了今天的酿酒厂。2007年、2008年连续两年获得日本全国新酒品鉴会的金奖，在当地拥有众多铁杆粉丝。

2011年3月11日，东日本大地震袭击了酒窖。尽管它距离海岸有2公里，然而随大地震而起的夹杂瓦砾的海啸，使得这座4层木质建筑的仓库、酒窖、国家登记在册的有形文化财产悉数被毁。每年的这一天，蒸米工序完成，是醉仙酒造犒劳杜氏[1]，举行一年一度的“封甑”[2]的大日子，原定于仪式在当日下午4时开始。在当天的灾难中，57名员工中的7名失去了生命。

据悉，金野靖彦社长（1946—　）当时觉得“这样一来，全都完了”。在这种状况下，他是否考虑恢复、重振家业呢？废弃家业或许占据了他大部分想法。

可选项

从当时的情况出发，我们可以假设以下三个选项。那么，金野靖彦社长又是如何做决定的呢？理由是什么？

（1）废弃家业。

（2）尽管遭受巨大打击，但仍决定在此地复兴。

（3）不拘泥于此地，决定在其他地区复兴家业。

实际决策与行动

关于复兴地点，金野社长发出豪言壮语："与震灾前相同，我们就要在陆前高田市进行重建。"他出生于当地，在东京工作几年后于1975年进入公司，2004年就任代表董事社长一职。

地震爆发数日以后，他第一次在现场看到面目全非的公司。150个酒桶全被埋在水下，已经完全破损。那场景给他的冲击和哀痛，非笔墨和言语所能形容。

失去了一切，仅余一点残留。他在瓦砾之间，发现了挂在厂房钢筋上的酒桶。日后，他说道："那仿佛在向我诉说'醉仙在这呢'——感觉后背被什么推了一把。"他还说："所有房屋、物品都损坏了，但酿酒的技术留在心底。"

他不仅性格刚毅，而且在非常时期也不忘幽默品性。他的性格给人们留下了深刻印象。他应该是使出全力鼓舞自己，去激励全体员工了吧。在自己家人尚不明行踪的时候，他首先四处探寻员工是否平安。当确认员工安全后，他们相互拥抱。这一充满温情的姿势通过YouTube传播到世界各地，感动了不少人。

之后，他住进临时避难所，但生活上的诸多不便，导致他的慢性病加重，不得已必须要去弟弟工作的函馆医院住院。即便身体状况如此，他在摄像机面前，依然明确说出："我一定复兴醉仙酒造。"之后他追述道："为了不让自己退缩，当时那么说也都是在特意振奋自己。"

出院以后，他开始着手进行重建工作。岩手铭酿（位于岩手县奥州市）将位于该县一关市的工厂的一部分出借给醉仙酒造。这真是完全意义上的百废待兴，从零出发。他从竞争对手和其他酿酒厂得到大

力支援，这成为加快醉仙酒造恢复进程的一个原因。

其子金野泰明从埼玉县的酿酒厂得到蒸醪的甑，而这是他以前工作过的厂子。他们还得到了其他支援，例如，从过去一直有来往的酿酒厂鹫之尾[3]（位于岩手县八幡平）得到机器，代替醉仙以前使用的洗米机。

这样一来，醉仙酒造的复兴第一号、招牌产品生原酒[4]“雪人”就能与往年一样按时出货了。不过他们做了一些变更，把罐装盖子上的“雪人”设计，换成了“奇迹一棵松”。在自江户时代便一直存在的防潮林中，“奇迹一棵松”是唯一在海啸中依然屹立不倒的，因此它也是复兴的象征。

复兴的动力是什么呢？金野社长认为是“顾客祈祷醉仙复兴的心声”。他在陆前高田市政厅和大船渡市政厅办理复兴相关手续时，当场受到直接鼓励，这极大地振奋了士气。

同样，金野社长的热情也大大地鼓舞了周围的人。当时，周围的人大多做好了公司破产的心理准备，而他公开宣誓要复兴，受其鼓励的拥有同样想法的人汇聚到一起，开启了复兴公司的道路。这之后，继任社长的金野连（1959— ），对宣言背后所蕴涵的殷切期望做出了如下解读。

说实在的，我已经做好了破产的心理准备。但是，会长觉得“一旦醉仙提出要复兴，一定会有人举手赞成”。就这一句话，让高田市民那陷在绝望中的心情……[5]

后续发展

2011年12月，醉仙酒造接受重建补贴款。第二年8月，位于大船渡市的新工厂“大船渡藏”竣工。同年10月1日的“日本清酒日”，醉仙生产的第1号产品“雪人”成功出货。

通常日本清酒需要1年左右的沉淀时间，但由于酿造、生产资金

跟不上，于是他们从沉淀时间较短的商品（原浆酒、纯酒）入手，这才生产出醉仙最具代表性的商品活性原浆酒“雪人”。

首先，他们借助这一款认知度高的招牌商品的销售，确保了部分运营资金。其次，通过一个叫“securite灾区援助基金”（由投资公司music securities运营管理）的市民基金，前后用时5个月时间，从842人众筹了3 000万日元，为后续的正式生产打下了一定基础。

当制定重建工厂的规划时，第一要务是必须决定适宜的选址。他们遍寻气仙各地，最后在冰上山[6]北麓发现了与原酿酒厂水质相同的地下水。

醉仙酒造的重建是在众多人员的共同协作下完成的。首先，转移许可证时，税务署的处理十分迅速。其次，制定管理规划、确保运营资金时，中小企业基础支援机构派遣了咨询专家。不仅如此，该机构还帮助醉仙改进了一直沿用且不够完善的成本管理手法。最后，建设新工厂时，主动向县级层面提请支援的丰田纺织也加入了进来，基于“丰田生产方式”对工厂建设和工程管理提出种种建设性意见。直到今天，醉仙酒造还在免费享受这项服务。有了这些帮助，醉仙酒造的酿酒一下子升级为现代制造业。[7]2014年，金野靖彦把社长一职传给侄子金野连，自己就任会长。

现状

2016年3月，金野连社长出席于美国纽约举行的东日本大地震追悼仪式“Together for 3·11”，并发表演讲。他详细介绍了气仙的现状，展示了陆前高田市的受灾图片，并说明了大地震发生以来5年间的恢复历程。以灾后援助为契机，2014年，醉仙酒造生产了纯米酒“KIBO”[8]并向美国出口。

金野连社长如此评价经历震灾之后的变化[9]（见图4-3）。

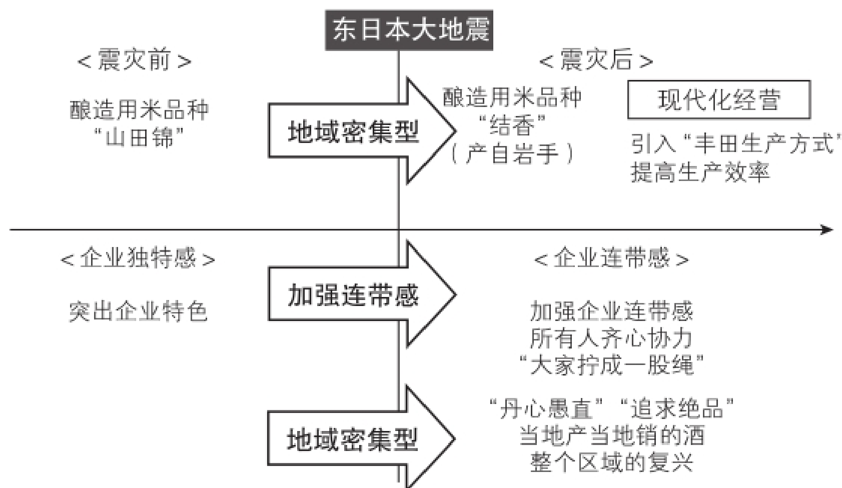



图4-3　震灾前与震灾后

在此之前，我们也用山田锦[10]。地震发生以后，我们认为清酒酿造应当更加扎根于本地。现在，“吟醸”所用的大米“结香”就产自我们岩手县，它的品质不输山田锦。

现在，我们优先考虑使用自己县所产的大米，用本地水，由我们南部杜氏自己来酿造。地震前，县内每家企业的个性都很强。地震之后，更像一家“区域型企业”，大家共同努力。这种意识日渐强烈，与过去有所区别。

## 案例22　辰马本家酒造[4]

风险产生

该公司的创业始于1662年。据说，第一代辰马吉左卫门在摄津国西宫邸（现在的兵库县西宫市）挖井时，涌出清冽甘甜的水，遂开始了酿酒。这种不可或缺的优质水作为酿酒首选用水，被人们称为“宫水”。

在滩地区[11]，宫水仅指代西宫市的部分地区所涌出来的地下水。它流经六甲山山中的花岗岩岩层，富含最适合麸子发酵所用的磷

和钾等有效成分，再加上距海近，盐等矿物成分含量也适当，能加速麸子的发酵。用它酿酒，发酵好，酒味辣，酒体丰润，很受欢迎。

开设江户幕府之前，伊丹（现在的伊丹市）、池田（现在的大阪府池田市）是主要的酒产地，但酒的运输与品质的维持，存在诸多技术上的难题。为了缩短运输天数，自江户中期起，开始在滩地区设酒窖，如此一来，能把更多的酒搬往江户。

辰马家，与滩地区的嘉纳家（嘉纳财阀）、山邑家（山邑财阀）一道，都是屈指可数的酒窖名门，其品牌“白鹿”广为人知。第二次世界大战前，已经插手土地开发、金融业、海运业等，涉猎范围广泛，形成了辰马财阀。“二战”战败后，在驻日盟军总司令的指令下，财阀解体，但其创办的甲阳学院高中（1920年设立）等延续至今。

1995年1月17日，直下型地震“阪神淡路大地震”袭击滩地区，造成6 400人死亡，43 700人受伤，伤亡惨重。江户时代末期到明治时期建造的酒窖大多是木制和砖结构，在这次地震中，受到毁灭性灾害。当时，辰马本家酒造的年销售额约为100亿日元，而灾害损失高达85亿日元（含间接损害），可谓损失巨大。

可选项

从当时的情况出发，我们可以假设以下三个选项。那么，第十五代当家人辰马章夫（1941—　）社长又是如何做决定的呢？理由是什么？

（1）全力投入自家公司的恢复。

（2）全力投入滩五乡的行业发展[12]以及地区的恢复。

（3）加快筹备，在其他地区重新开始。

实际决策与行动

辰马章夫成为地区重建的阵前指挥，全力投入。身为地区的领导人物，也许是长期任职和流在血液里的基因使他无意识间迅速做出决

定。作为滩五乡酒造工会理事长，他向政府提出应当尽早恢复灾区的水、电、煤气等生活必需品，并在第一时间向媒体发出信息，以抑制谣言造成的损失。这是因为在各种媒体渠道出现了“滩五乡毁灭”的新闻报道，而他们要提前制止并预防出现“买不到商品”的谣言。

此外，酒造工会也对顾客（批发商和经销商）做出了迅速应对。这一举动是为了提前应对地震灾害造成滩地区的酒断销的谣言，防止批发商和经销商变更交易合作伙伴。

不幸中的幸运是，“宫水”仅在地震刚刚发生后出现浑浊，很快就奇迹般地恢复到原来清冽的水质。如此大的地震，却几乎没给支撑整个滩五乡酿酒的“宫水”造成影响。这不仅大大振奋了相关人员，同时也是一次巨大的契机，让他们再次认识到“宫水”是这片土地上共同的自然资源，是共有财产。

更为重要的是，这一认识成为促进滩地区一体化、协作化的新起点。过去，尽管他们也开展协作，但往往是竞争意识先行。大地震发生之后，合作势头大长，后文我们将具体介绍开展的各项措施。

辰马社长之所以能全情投入地区的重建指挥工作，与他把自家公司的日常运营权限移交也有很大关系。这期间，他很少在自家公司露面，必要的联络和指示主要通过传真解决[13]，公司的重建指挥全权由总务部长负责。

可以说，对各利益相关者所开展的周到、迅速的应对[14]，加速了辰马本家的重建进程。各利益相关者具体包括正式员工、临时工（包含季节工，如在酿酒厂工作的酿造工等）、关联公司等。在地震发生3小时之后的上午9点，各部门负责人召开紧急会议，收集信息，首先确认员工是否安全。进一步，向日本所有的分公司、分店请求支援，以便确认总共287名员工的安危状况。

如员工或其家人不幸遇难，则由公司统一举行葬礼。时值震灾，

各个家庭单独举办葬礼面临困难，公司的用心，加强了员工的向心力。

辰马本家采取的对策涉及许多方面。2月10日，向受灾员工发放慰问金。对于雇佣关系特殊的藏人[15]的雇佣保险，采取灵活应对的方式，如延长雇佣日期等，使其全家都能成为领取对象。对酿酒公司而言，藏人是无可替代的专业酿造工，今后为确保稳定的雇佣关系，也不能欠缺对其家庭加以照料的考虑。

此外，辰马本家把内部报纸作为团结全体员工、加强交流的手段，传递社长对于重建工作的积极向上的信息，这也对减少员工的不安起到了一定作用。特别值得一提的是，他们没有中止原定的时隔5年的员工旅行，硬是顶着种种困难如期实施。如此一来，员工拧成一股绳，一下子提高了公司重建的士气。

更重要的是，为维持关系，他们如期向客户付款，不给客户造成资金使用上的麻烦。这既是为了防止谣言对自家公司的损伤，同时也能稳定中小规模的客户。[16]

地区层面的应对，以水供给为例。震灾发生之后，水质调查表明没有异常。由于灾区的供水系统中断，辰马本家酒造向受灾居民提供“宫水”的井水。并免费向避难所运送清酒等商品，尽最大力量支援灾区。诸如此类，不胜枚举，限于篇幅，在此不作详述。

后续发展

灾区的生命线恢复之后，滩五乡的重建速度眼瞅着快了起来。如前所述，他们的灾后重建照顾了方方面面的利益相关者，截至1995年10月，兵库县的清酒出库量同比已经恢复至96.3%。这不仅是辰马本家，而是全行业，为了恢复、重建齐心协力的结果。当然过程中，辰马本家作为主力开展了较多的活动。

现状

大地震之后，滩地区的清酒行业推行协作化。作为其中一环，诞生了统一品牌“滩之生一本”。2011年开始的这项工作，直到2016年度，滩五乡酒造工会成员（28家）中的9家公司终于以统一品牌的形式，开始销售发挥各家特长的商品。而他们走到这一步也不容易，是在滩酒研究会酒质审查委员会成立审查、认定酒质的机制生成之后，才得以实现的。

此外，2011年东日本大地震发生之后，滩、伏见、伊丹地区的11家酿酒厂共同发起成立“日本酒，香！”促进委员会，期望通过提供“饮酒建议”，扩大需求。[17]

在辰马本家酒造，辰马章夫就任代表董事、会长（现任顾问），并历任日本酒造工会中央会会长等公共职位。次子辰马健仁（1971— ）继任社长，他这样说道：

> 现在，我考虑今天时，也常常把下一代、环境放到脑海中。考虑今天，明天的事情也有必要，但以我现在的职位而言，更重要的是考虑如何才能把白鹿集团取得的现有成绩，传给下一代……
>
> 如果白鹿集团的全体员工只能看到今天是今天，明天是明天，聚集一批视野狭窄的人员，那么白鹿集团将没有未来可言，因此有必要平衡长期视野和短期视野。[18]

“辰马本家酒造经营酿酒的历史长达350年，我们对西宫这片土地的感激之情无以言表。”[19]这一想法最终转化为与地区合作一同开展的酿酒厂路亮灯活动——光之宴2015。

虽说重建工作成功了，但是日本酒的市场却减少了，从20世纪70年代顶峰时期的17亿升，到2015年已经降至约5.53亿升。[20]新一代继承了来自创始始祖辰马吉左卫门的基因，今后他们的挑战还将继续。爱这片土地，为这片土地做贡献的基因，最终使得他们在此次大地震中发挥了地区领导人的作用。正是因为长年以来，辰马本家酒造

受到地区爱戴，构建了相互之间的信赖关系，他们才能在发生灾害时，被地区所接受（见图4-4）。

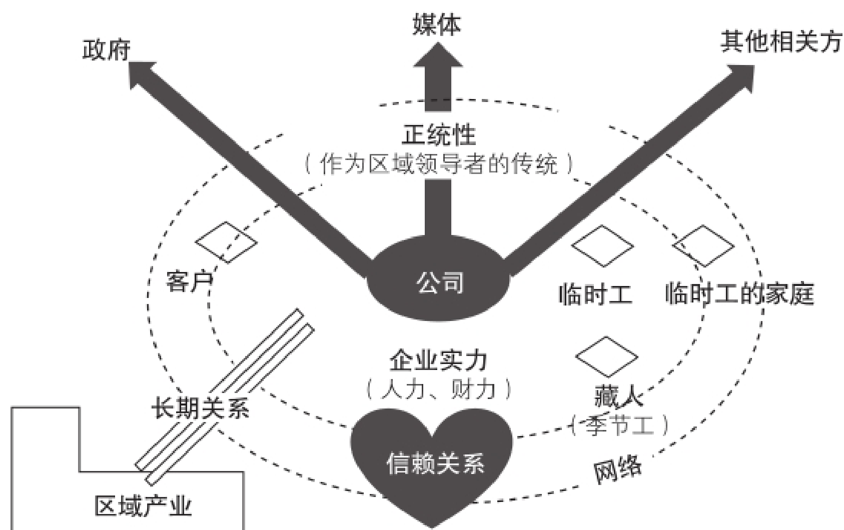



图4-4　长期关系与信赖的网络

## 案例23　八木泽商店[5]

风险产生

八木泽商店（位于岩手县陆前高田市）的创业历史记载在河野家的古书中。1807年，第一代利兵卫开始酿酒[21]。由于“二战”统制时期实施的《企业整顿令》，八木泽等酿酒厂合并。八木泽自大正元年时起，兼做味噌酱油的仓库，以此为契机，他们开始专注酿造味噌酱油。

已经延续了200多年历史的八木泽，在2011年3月11日，遭遇了前所未有的大地震。海浪卷走了公司房屋、仓库、工厂等，只留下两台卡车。被海浪卷走的白墙办公房建造于1930年，过去是造纸工厂的办公室和仓库，还是日本指定的文化财产。

这时，消防厅发布消息称岩手县陆前高田市几乎呈全线废弃状态。海浪吞没了人口约2.3万人的街道，造成1.5万人死亡，600多人失踪，街道被瓦砾和泥土掩埋。地震发生的当天，时任社长河野和义（1944—　）乘坐新干线从东京返回，从电视中看到面目全非的故乡，他失望地感叹："这下可全完了。"[22]

可选项

从当时的情况出发，我们可以假设以下三个选项。那么，当事人又是如何做决定的呢？理由是什么？

（1）以目前的现有体制很难重启业务，故废弃家业。

（2）在其他地区重建。

（3）为重建家业，将经营移交给精力、体力都更旺盛的年轻的长子通洋。

实际决策与行动

在此状况下，当事人基本抱持"失去了一切"的想法。然而，长子通洋专务董事（1973—）展示了他想要重建公司的意图。

地震发生的3年前，通洋与伙伴一起成立了岩手县中小企业家同友会气仙沼支部，曾谈及"在人口稀少的本地，一个企业也不能倒闭"的理想。他租用了伙伴提供的汽车学校办公室的一个角落，在震灾发生的4天后，开始准备重建工作。

同年4月1日，恢复营业。在租借的汽车学校的角落里，他们召开了年度第一次早会。会议首先宣布第9任社长就职，新社长表示"一定重建公司"。一共39名员工，包括两名新员工在内，通洋没遣散任何一位。

之后，通洋的动作加快了。他奔走于金融机构、自治体的受灾咨询窗口，以及外包生产厂家。结果，岩手、秋田、宫城的酿造厂接受了他们的委托生产，8月可以开展销售。

这次震灾带来大量债务，因此财务重建方法也备受人们关注。灾害发生两个月后，八木泽参与了music securities（位于东京千代田区）创办的“灾区援助基金”。此外，他们还向散户进行众筹（每人1万日元），目标额度为5 000万日元，仅1个多月就募集了一半。

之后，他们用这笔资金建设自家工厂，着手进行新商品开发。“全体员工一起应对困难才是重建公司的捷径。”要想做到不解雇任何一名员工，“精力、体力、速度”都不可或缺，于是他们迅速采取了行动。

后续发展

要想复活八木泽的招牌商品生抽，醪不可或缺。也许是神的旨意，他们竟然奇迹般地找到了醪。在震灾发生前，他们曾向水产技术中心的研究所提供过用于研究的醪原料。

他们第一时间开始面向商业化，增加生产。当时，醪只有4千克。他们一点点培养，2013年才运至新工厂，经过两个夏天，到2014年11月，才终于唤醒“奇迹之酱”。它使用岩手县产的大豆、小麦，历经长时间充分发酵，后味香甜、浓郁，正是百年老店才有的人气产品。

经营理念

- 我们以食传心，构建与自然和谐共生的社会。
- 我们以和为心，共学诚恳，有志成为诚实、率真的食品匠人。
- 我们传承、发扬酱油酿造文化，生生不息走向未来。

图4-5　八木泽商店的经营理念

此外，在重建自家公司的同时，他们还拼力开展活动，为地区重建做贡献。震灾刚刚发生后不久的2011年10月，当地经营者聚集到一起，成立了以未来城市建设为目的的区域性公司“创造憧憬未来”。

在地震发生以前，陆前高田市与其他城市一样，面临老龄化、人口数量减少加剧等问题。因此，八木泽还与东京的咨询公司以及当地的经营者一起创建公司，以便开展扎根于本地的中长期工作，创造营商环境。这家公司以“创造工作”“增加需求”“留住良好社会资本”为宗旨（见图4-5），合理利用地区资源，未来预计创造500个就业岗位，并计划于十年后自行解散。为了自家公司的复兴以及整个区域的发展，他们全力以赴。

现状

之后，八木泽大踏步前进，从生产老牌酱油、味噌，到开展下一代业务，不仅开发味噌芝士蛋糕、味噌海绵蛋糕等甜点，还与以三陆为据点的4家公司共同开发品牌madehni[23]。

这种动力来自一种强烈的信念，即他们想将创业者传承而来的家业和为地区做贡献[24]的理念，进一步传递给下一代。然而，这种基因并不是总能从一代人顺利传递给另一代人。过去，在两代人之间发生了数次冲突。容忍冲突的博大胸怀正是支撑企业长寿的根本原因所在。

上一代把店铺经营定位为家业，因此把职员称为“雇工”。第八代当家人和义认为今后的时代是企业而非店铺，为此他把职员称为员工[25]。到第九代当家人通洋则认为，从业人员所包含的“服从业务”观念较为老旧，因此他主张员工是合作伙伴。在严峻的状况下，只要全体人员团结一致、同心协力，就一定能战胜困难，这种信念支撑着他们开展业务。家业继承是业务的创新，同时也是理念的创新。

---

注释

[1]杜氏，酿酒师，日本酿酒行业里对酿酒工中的头领或酿酒匠人的称呼。——译者注

[2]完成最后环节的浊酒装桶，慰劳酿酒匠人。甑，是一种蒸米的桶。

[3]岩手县八幡平的酿酒厂。1829年创办成立。知名品牌有“鹫之尾”。

[4]生原酒，指无添加、未经加热处理的日本清酒。——译者注

[5]引自岩手产业振兴中心：「变わらぬ名酒を釀し、　地域復興のいしずえに」、http：//www.johoiwate.or.jp。

[6]冰上山，位于陆前高田市的北部，海拔874.7米，是该市第二高峰。——译者注

[7]参考复兴厅：（2013年5月）「被災地での55の挑戦」。

[8]KIBO的日文发音，暗含“希望”之意。——译者注

[9]地酒蔵元会HP：http　/　/www.kuramotokai.com/kikou/8/governor。

[10]山田锦，日本稻米的一种。主要用来酿酒，是最高档次的清酒酿造米种。——译者注

[11]滩，位于日本兵库县神户市东部，以滩区和东滩区为中心，呈东西向延伸。——译者注

[12]明治中期以后的滩五乡：今津乡——西宫市今津地区，西宫乡——西宫市浜胁/用海地区，鱼崎乡——神户市东滩区鱼崎/本庄地区，御影乡——神户市东滩区御影/住吉地区，西乡——神户市滩

区新在家／大石地区。

[13]其详细记录至今仍然保留。

[14]石井（2013）。

[15]在酿酒厂工作的酿造工。

[16]根据某民间公司的调查结果显示，大地震之后，未遭受直接损害的业务伙伴公司的倒闭数量要多于直接受灾企业。这可能是震灾带来的未付款所造成的结果。

[17]http ／／nihonshugaumai.jp．

[18] 「Who□s Who——西宮で出会える素敵な人たち」nishinomiya-style.jp/ who/0704tatsuuma/2007年4月20日。

[19]（ 大阪トップ街ニュース【登場！】辰馬本家酒造（株）代表取締役社長　辰馬健仁さん。http：//www.mrs.living.jp/osaka/town_news、2012年9 月13日。

[20]参考农林水产省：「日本酒をめぐる状況」、2016年3月22日。

[21]横澤編 （2012）、35~46頁。

[22]日本経済新聞社（2012）、34~37頁。

[23]取其含义为不惜费时费力，认真、精细（三陆地区的方言）。

[24]横泽编（2012），从区域领导者层面，对历代当家人的活动作了详细介绍。

[25]今野誠一『事業継承の極意　長寿企業に学ぶ長期存続の神髄』㈱マングローブHP。

## 四、细致周密的准备

### 案例24　福田金属箔粉工业[6]

风险产生

1700年，第一代当家人福田鞭石在京都室町创设了金属箔粉商井筒屋，成为创业起源。在明治时代之前，井筒屋主要生产销售金屏风、佛坛、佛具、泥金画所使用的金属箔和金属粉。

从传统产业向近代产业的变化，是江户幕府终结以及明治时期开始的体制变革的一大契机，同时也是一大危机。1868年颁布的《神佛分离令》是另一大危机。由此出现的废佛弃释运动，对京都的佛具业者造成了巨大冲击。

到了昭和时期，又迎来“二战”后粮食短缺问题，这时他们用生产金属粉的机器设备磨小麦和玉米粉，熬过了痛苦的时期。但是，同时期技术使用范围已经扩大到工业用的铜粉和铝粉。“二战”前，他们还开发了屋顶瓦片所需要的电解铜箔（镀铜屋顶瓦片）技术，到“二战”后也不断推进研究，但遗憾的是，一直没能问世。

可选项

为了跨越大的障碍，如政治变化、战争，他们有哪些应对之策呢？从当时的情况出发，我们可以假设以下三个选项。那么，当事人又是如何选择自保手段的呢？理由是什么？

（1）和以前一样，继续生产佛具、泥金画所使用的金属箔粉等。

（2）面向海外市场出口、转移技术，向外寻求市场需求。

（3）推进高水平的技术开发，开展符合时代需求的业务。

实际决策与行动

体制变化对以旧有社会制度为前提的经营而言是一大威胁。针对相关制度变化，如果被动接受，往往容易出现应对延迟的现象。但是，如果能够快速捕捉制度变更并主动应对，体制变化将成为完美的拓展业务的机会。

幕府末期的日本，世界性的产业革命席卷而来，福田金属箔粉工业积极应对变革浪潮。一直持续到江户时代的金银统制得以缓和之后，出口成为可能。于是，他们利用京都蹴上的水力发电站的电力，对金属压延和制粉工程进行机械化生产，进一步扩大了业务范围。

在第二次世界大战之后的复兴期，福田金属箔粉工业积极应对经济高速增长，尤其是1964年的东京奥运会。这时，“新三种神器”——汽车、空调、彩电（简称“3C”）成为一种社会现象，特别是彩色电视机爆发销售热潮。他们因此收到大笔电解铜箔的订单，这正是组装电视机所不可或缺的印刷线路板的基础材料。此举成为福田金属箔粉工业进军电子领域的开端。

以上所提及的主动应对，既受惠于自“二战”前起一直不断加大研发的屋顶瓦片用电解铜箔（镀铜屋顶瓦片）技术，也是自江户时代起的金属箔、金属粉的应用技术不断发展的产物。

后续发展

2005年，福田金属箔粉工业获得“第一届产品制造日本大奖内阁总理大臣奖”。获奖的是“导电涂料用铜粉”，它可以阻隔有害的电磁波，主要用在手机等电磁屏蔽所使用的涂料上。自1936年制成日本首个电解铜粉以来，这是时隔约70年获得的新奖项。长时间以来，他们不断研发保有的核心技术，并随时代发展使之与信息技术相融合，这进一步加速了下一轮的技术开发。

现状

福田金属箔粉工业以“金属设计师”作为21世纪愿景。创造未来的“金属设计师”，可能是人们不熟悉的词语。具体而言，就是通过自由排列金属箔、金属粉的内部结构和表面形状，创造更薄、更细微的金属材料，以此探求材料的可能性，为产业、社会发展做贡献。“在技术创新和需求多样化发展的当代，作为金属箔粉的专业供应商，我们要向顾客提供最好的产品”——这是福田金属箔粉工业引以为豪的理念（见图4-6）。与此相对照，我们能够看到这家公司的过去、现在及未来。

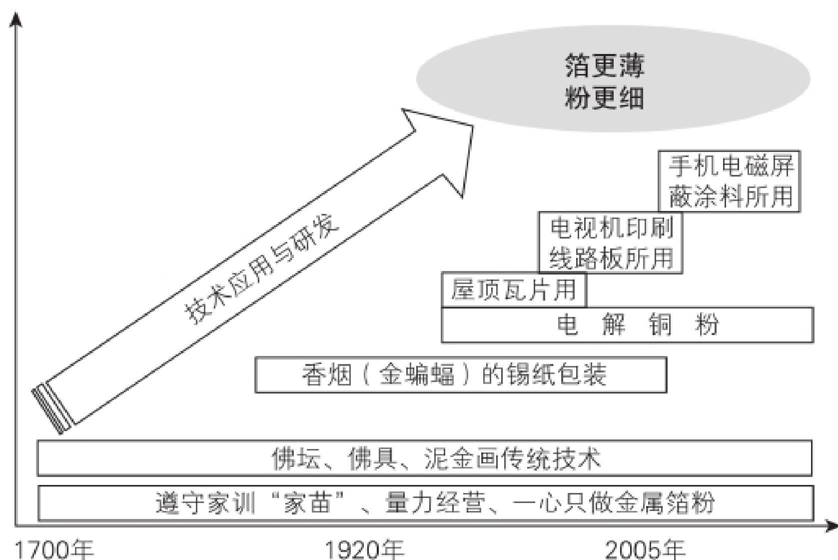



图4-6　金属箔粉工业的理念

技术进步一刻不停滞。它不断推动现有情况一个接一个地做出改变。林泰彦前社长说道：“传统是变革的历史。每天，我们都在努力做得与昨天不一样，做最正确的决定。”正如福田健会长（1939—　）曾说过的那样：“从元禄时期起，我们一贯只经营两个产品，

箔和粉。在日本，像我们这么执着的企业几乎没有。”[1]他们一直有一个稳定的轴心，所以公司从没有偏离发展方向。

令人感兴趣的是福田金属箔粉工业的企业文化同时存在两种理念：一是“无论哪方面，都要在日本争第一，做第一个吃螃蟹的公司”[2]（第二代社长福田嘉一）；二是“量力经营”。可能是第二代当家人福田练石（1715—1789年）记下的福田家训“家苗”，令二者取得了平衡。“和投机侥幸者为友，必定受其害，交友务必为愚朴诚实者。”——家训中的内容直到今天依然在传承。

近来，正处于信息社会，大家普遍认为速度感才是重要的经营要素。但是，福田金属箔粉工业既没有被这种速度裹挟着朝前走，也没有鲁莽行事，企业之所以存续，是因为“家苗”渗透到全体员工内心，加之他们在各个时代都践行“量力经营”，如此这般，企业今后能够取得更进一步的长远发展。

福田会长的见解诸如“方法、诀窍住在道具里”“生产设备外包、工程部门切割将导致企业衰退”等，其信念如“彻底杜绝浪费导致经营赶不上市场变化，打破常规、容许一定程度的浪费与超负荷是创造下一个产品的食粮。”[3]都值得我们仔细倾听。这让人感受到拥有300多年历史的长寿企业的从容及淡定，一般企业很难模仿。读者朋友们也应当感受到这份属于福田金属箔粉工业独有的基因了吧。

## 案例25　西川产业[4]［7］

风险产生

1566年，第一代西川仁右卫门正值19岁，他在近江国蒲生郡南津田村（现在的滋贺县近江八幡市）做起了买卖，这成为西川产业的创业元年。他把麻布、吴服、棉织物、蚊帐等近江本地的商品卖到日

本各地，再把用赚来的钱采购的生丝、红花、盐干鱼等各地商品卖到近江。这种一买一卖的商业手法，就是近江商人的“锯商法”。

初期，他在能登国（石川县）的鹿矶经营各种土产时，还将奈良的蚊帐销往北陆地区，据说这是“蚊帐西川”打地基的年代。

随后，被称作西川家“中兴之祖”的第七代西川利助在江户开店，他活跃于因田沼意次实行紧缩财政而被世人所熟知的“宽政改革”时期。此时，日本大力发展商业，重商主义流行，新兴商人开始兴旺，而旧式商人则大多没落。在这种严峻的状况下，谋求稳定的经营基础是第七代面临的最大难题。

此外，第七代利助刚刚继承家业时，有两家店铺被烧毁，那是在1772年。有说法称“火灾与斗殴乃江户两大景”，这也足以印证江户市内火灾发生的高频率。据记录：“目黑的行人坂、大元寺起火，大半个城市化为灰烬，西川江户店的两家店铺被蔓延的火势烧着了。”

西川家自元禄时代以后的约70年间，共计经历了4次延烧[5]。到1855年，安政大地震爆发，土仓等也遭到严重破坏。如上所述，西川产业经历了数次火灾、震灾，而每次都必须靠自己的力量重新修建。他们维护自我的手段是什么呢？

可选项

从当时的情况出发，我们可以假设以下三个选项。那么，第七代利助选择了哪种手段来维护自己呢？又是如何做决定的呢？理由是什么？

（1）切割资产，用作重建费用。

（2）向近江总店请求资金援助，一同进行重建。

（3）把销售收益作为备用金储备起来，以备不时之需。

实际决策与行动

1789年，第七代利助引入了备用金制度，号称“除银”。具体用途

分为三类，分别是土木工程资金（应对延烧）、佛事金（佛事的必备支出）、准备金（店铺的地租租金等）。每年，本家预先从各店的纯收益中扣除、保留“除银”作为备用金，而备用金不能用于营业。

土木工程资金是处理意想不到的事故、灾害等的备用金，当火灾引发延烧时，可作为储备资金用于店铺重建。它并不是不可直接投入营业、被积攒起来的闲钱，当担保可靠时，闲钱可向外贷款，利息超过一定额度后，可进一步购入土地和房屋。如此说来，这是同时保证保险公司和被保险人两种权利的好设想。从当时频发的火灾来看，由于店铺不断遭遇延烧危机，要想持续家业，必须拿出智慧，这促成了备用金制度的生成。

同时，他们还制定了“三割银”制度。具体而言，是把京都、大阪、江户店铺（西川集团的前身）半年结算的纯收益分为3等份，包括分配给佣工的款项、店铺内部的留存收益、给本家的捐献款。其目的是使店铺收益不因本家的意向而被滥用。为了激活店铺管理，他们制定了即使佣工也能明确易懂的运用标准，这在当时称得上是划时代的想法。它可以提高佣工的积极性，从而提升营业收益。

第七代利助进一步开动脑筋，1799年，他与一众分号[6]商量，制定了固定的规章制度即分号制度。给予佣工开分号的资格，明确分号的权限和义务，确立本家、亲属、分号的共同责任制，以期将来能有所发展。

后续发展

到了第八代，这一制度助长佣工奢侈之风的弊端显现，需要加以改变。之后，由总店负责保管、积攒“三割银”制度下的分红，当员工离职或开设分号时，连本带息一并交付。这与现在的退休金制度相类似。

据记载，用于各种灾害的准备金制度，在1806年芝高轮起火引发

的大火灾（被称为江户的三大火灾之一）及1855年的安政大地震时，均派上了用场。前者的延烧烧光了一切，后者的震灾使土仓大破，一点不剩，准备金制度就用在了灾后的恢复和重建上。

现状

西川八一行现任社长（1967—）提出“新三割银制度”。这把自江户时代开始的重视员工的基因进行了制度化。这项制度设定利益返还规划，当实际业绩大于营业目标时，超出额度部分的2／3由内部留存，1／3向社员分配。此举是为了回归200年前的经营精神，尝试以特别奖金的形式向员工返还福利。关于2／3内部留存，目前是作为业务资金加以储备，也用作业务连续性计划的储备金。

西川八一行（本名康行）是婿养子，在住友银行（现在的三井住友银行）的国内外办事机构工作了约5年。1995年，他进入西川产业，第二年就任董事。2006年，以39岁颇为年轻的年龄升任董事总经理。

他认为无论如何都不能改变基于“诚实、亲切、共荣”的公司社训所形成的产品价值观、品质、信赖感。[7]

从下述西川的发言中，可以窥见他学习公司基因、研究“新三割银制度”的具体经过（见图4-7）。

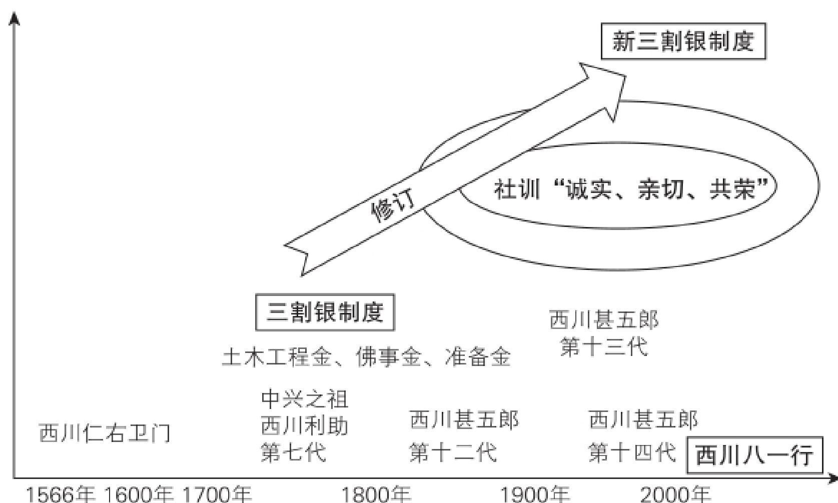



图4-7　西川的“新三割银制度”

在我成为社长之前，企业理念就已经存在了，而它使得我的领导能力有的放矢。在我年轻、经验尚浅的阶段，如果想在公司内部推行与以往截然不同的新事物，是不会有说服力的。但是，我们拥有自江户时代以来代代传承的独特的商业精神，由于它有公信力，所以谁都会心悦诚服。

于是，我读了公司创业以后的古书，探讨西川家的家训、哲学及各种制度，基于此建构了这一时期的企业理念。因为制定了符合当下的企业理念，所以当涉及现实层面的经营状况时，就可以对照创业以来的精神，判断其是否恰当，而这一点在我们企业内部形成了共识。

---

注释

[1]「福田金属箔粉工業　変幻自在の素材生かし」『がんばる京滋の企業』Kyoto　Shimbun、1997.6.26。http：//www.kyoto-np.co.jp.

[2]今野誠一　『事業継承の極意　長寿企業に学ぶ長期存続の神髄』㈱マングローブHP。

[3]立命館大学「戦略経営の実践（経営者リレー講義）」、2008年10月4日。http：//www.ritsumei.ac.jp。

[4]西川産業（1966）、34~38頁。

[5]1699年、1717年、1767年、1772年。

[6]佣工得到主家允许独立出来，另立一户。具体定位遵照按血缘分家的情形。

[7]「カンブリア宮殿」テレビ東京（2015/08/27）。参考下述资料：http：// intergate.info/nisikawa-yasuyuki。

## 五、在现代经营管理中的应用

本章通过7个案例，考察了长寿企业如何应对自然灾害、政变、战争等不可抗力，回顾各家企业实现重建的具体情况。我们可以从三种重建模式[1]，找出若干适用于现代经营管理的要点。

在第二节中，我们考察了通过自身努力实现重建的情况，具体以旅馆佐勘（仙台市）和五岛轩（函馆市）的灾后重建为例。在此，我们得到的启发可以概括为“自助努力”“激活区域活力”“领导力”三个关键词。旅馆佐勘遇上东日本大地震，五岛轩在创业的140年里，经历了5次地震灾害，在重建过程中它们都积累了针对灾害的应变能力。

最重要的“自助努力”，在灾后的业务开展中表现得尤为突出。为了实现复兴，佐勘代表秋保温泉地区，四处奔走以便承办七国财长和央行行长会议。会议召开的结果，不仅对佐勘，对整个秋保温泉地区的酒店、旅馆都产生了经济溢出效应。

五岛轩自创业以来，屡次遭受火灾，因此他们千方百计回避延烧带来的损害。更引人注目的是，当西餐厅受灾后，他们以开设临时店铺为契机，培养了关于销售秘诀的“自助努力”。还投入力量做商品开发，热门的加热即食食品“函馆咖喱”就是在这种情况下成为地区知名品牌的。每次火灾，他们都能做到进一步强化经营基础。

两家公司都积极发挥“领导力”以便带动地区的恢复、重建；“激活地区活力”又促进了公司自身的发展，从而使得它们能够跨越各种灾害，成为今天的长寿企业。

第三节主要介绍企业之间相互支援、发挥应变能力的案例。具体列举了滩地区的辰马本家酒造（1662年创业）、陆前高田市的八木泽

商店（1807年创业）、醉仙酒造（与八木泽商店同根），这些都是自江户时代以来的长寿企业。我们得到的启示可以概括为三个关键词：与周围（利益相关者）的长期关系、可信赖的网络、相互支援。在漫长的经营历史中，他们战胜了许多困难。本文的分析主要聚焦于阪神淡路大地震、东日本大地震的震后重建工作。

长寿企业一个最常见的特征是在困难时彼此相互帮助的精神。这是日本式商业伦理观，而最值得我们关注的是，一旦处于非常时期，整个行业包括竞争公司在内会彼此相互支持、共谋复兴。这既合理利用了“可信赖的网络”，同时借由相互支持，又进一步强化了“可信赖的网络”。

第四节主要分析了做细致周密的准备的重要性，细致周密的准备以长期积累的经验、诀窍为基础。具体案例采用了西川产业（1566年创业）和福田金属箔粉工业（1700年创业）的例子。给予我们的启示可以概括为“资金筹备”“持续的技术开发和应用能力”这两个关键词。

在西川产业，首先，平时他们应用“除银”制度，储备重建资金，应对灾害。其次，将留存收益分为三等份的“三割银制度”非常有效，两部分留存，另一部分用于佣工的利润分配。之后，现任社长把自江户时代起的三割银制度发展为新三割银制度，并应用到现代的经营管理中。

在福田金属箔粉工业，他们把政变风险作为事业发展的良机。而使风险化为良机可能的要点包括不间断的技术开发和应用、及早感知环境变化的能力，以及警戒如何应对风险的家训的存在。

以上每个案例，都以历史背景为基础，并尽力能将所得教训应用到现代经营管理当中（见图4-8）。

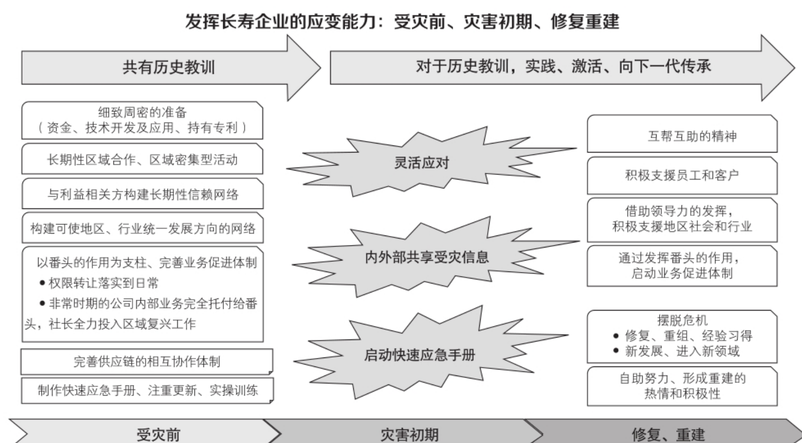



图4-8 自然灾害风险管理总结

## 自然灾害风险管理清单

受灾前

•学习历史性现象、案例（共享过去的教训）。

•事先制定快速应急手册、确定体制机制，适时更新，并进行实地训练。

•保有技术、专利等，使持续性应用开发成为可能。

•确保筹措紧急业务资金的方法。

•构建可统一地区、行业发展导向的网络。

•长期致力于区域合作（相互合作）、区域密集型的活动。

•确保生产、原料、物流、仓储据点的相互合作体制。

•完善权限移交后的业务促进体制。

受灾初期

•启动快速应急手册的系统正在运行。

•公司内外统一共享受灾信息。

•在现场，采取灵活、弹性的行动，酌情处理。

修复、重建

•业界、利益相关者之间共享“互帮互助”的精神。

•通过自助努力，保持重建的意愿和积极性（新发展、业务延续）。

•发挥领导力，积极支持员工、区域社会、行业的发展。

•勿忘历史教训（也包括向下一代传承教训）。

---

注释

[1]参见本章第一节。



# 第五章
# 伦理风险管理

## 一、本章简介

本章对于企业的伦理风险进行考察。所谓伦理，按照词典的定义就是“人们必须遵守的道德准则，是善与恶、正与邪的判断标准和道德”。企业不仅要追求利润，而且要对组织活动对社会的影响负有责任。企业的决策要以遵守法律为前提，诚实地对待所有的利益相关者（顾客、员工、竞争对手、股东、社会全体）。

根据帝国数据银行的调查[1]，2015年因为合规问题破产的企业达到289家，是过去最多的一年。违规的种类主要有粉饰财务报告（占29.4%）、违反行业法规（占26.0%）、资金使用不当（占23.2%）。这些情况表明，企业成长战略的扭曲现象非常严重。

当企业对社会和顾客的不诚实行为（丑闻）被曝光后，企业必将遭到来自市场的严重打击。企业一旦失去信用，即使付出长期的艰苦努力也很难恢复，有时甚至会导致企业存续发生危机。

长寿企业在漫长的历史中积累了丰富的伦理风险管理的智慧。本

章将从以下3个视角介绍企业伦理风险管理方面的成功和失败案例。此外，本章最后小结拟介绍长寿企业的伦理观。

（1）力戒公私混同、私欲私利。

（2）对于时代的变化保持敏锐性。

（3）以创业精神为支柱的企业治理。

---

注释

[1]帝国データバンク（2016）『2015年度コンプライアンス違反企業の倒産動向調査』。

## 二、力戒公私混同

### 案例26　精工集团[1]

风险产生

幕府末期，出生在1860年的服部金太郎发现，修理钟表是一个可以挣钱的商机。于是1877年，他在东京采女町的家中开设了一家“服部钟表修理店”。开业之前，服部金太郎曾经在从事钟表销售和修理的龟田钟表店学徒，但因为店老板进行其他投资失败，导致钟表店破产。为了报恩，服部金太郎在离开龟田钟表店之前，将自己的所有储蓄都送给了老板，令老板十分感动。从此，服部金太郎重信义成为美谈。

后来，服部金太郎购买了现在公司所在地的银座4街的一角，1894年建成了银座的标志性建筑——拥有巨大钟表塔的钟表店。此前，服部金太郎将离家较近的服部钟表店（1881年）搬到了银座的后街，后又搬到了银座4街的主要街道（1887年）。

在同横滨的外国商馆合作，开始销售进口钟表时，服部金太郎严格按照约定时间付款，得到了外国商馆的信任。在当时，日本还残留着江户时代流传下来的一年结算两次——盂兰盆节结算和年末结算的古老经商习惯，没有形成守时结算的习惯，因此服部金太郎的做法得到了好评。

服部金太郎不仅从事钟表销售，而且进入了钟表的生产领域。1892年，他成立了钟表制造工厂“精工舍”，成功地生产出了落地座钟。1895年，生产出怀表。1913年，成功生产出日本第一块国产手

表，并在服部钟表店销售。1917年，开始向清朝出口钟表。在大正时期，服部钟表店在日本乃至亚洲都确立了其领先地位。

1923年，关东大地震摧毁了正在迅速发展的服部钟表店的银座总部和大半个工厂，而且地震前顾客放在店里修理的1 500多块钟表也都被大火烧毁。当时服部金太郎是怎么处理的呢？

可选项

在当时，可能的选项有3个。服部金太郎是怎样做出决策的呢？理由是什么？

（1）给顾客写一封道歉信，告诉顾客是天灾导致的损失，希望顾客给予理解。

（2）向每位顾客赠送新的钟表。

（3）确认顾客的钟表状况，视新旧程度给予适当的补偿。

实际决策与行动

也许服部金太郎进行这个决策时并没有像我们想象的那样有太多的犹豫和烦恼。他立即在报纸上刊登广告，保证对于所有提出申请的顾客，赔偿同款钟表的新品。如上所说，在开业之初，服部金太郎就把“信用第一”作为经营信条，因此，对他来说这也是必然的选择。但在当时，关东大地震是日本遇到的前所未有的大灾难，在这个时候还能够诚信地对待顾客，引起了巨大反响。[1]也许已经62岁的服部金太郎也被如此大规模的灾难吓倒了，但他在4天后就宣布要复兴精工舍，同年10月底就建成了1栋临时工厂，第二年（1924年）又建设了几栋临时工厂。同年3月，开始销售座钟，4月开始销售怀表，9月开始销售闹钟。

后续发展

经历苦难之后，公司获得了新生。1924年12月，公司开始了新的品牌SEIKO手表的生产。以SEIKO牌手表的诞生为契机，企业的制

造设备实现了现代化，为未来的发展和飞跃奠定了良好的基础。

服部金太郎对社会贡献的公心比别人强许多，对于各种社会事业的捐赠从不吝啬。晚年，他用自有资金投资设立的服部报公会资助了包括后来获得诺贝尔和平奖的汤川秀树在内的很多人，时至今日，服部报公会仍然在开展慈善捐助活动。1934年，服部金太郎去世，享年73岁。

服部金太郎去世后，他的长子服部玄三（1888—1959年）成为第二任董事长，第三任董事长由服部玄三的弟弟服部正次（1900—1974年）继任。此后，该公司获得了多个世界第一，包括开发和生产了世界第一块石英手表（1969年）、六位数显示的液晶手表（1973年）和自动机械手表（1999年）等，“世界的服部精工”成长为大型企业，很快就超过了在世界上具有绝对优势的瑞士钟表产业，一跃成为世界的精工，服部玄三被称为“中兴之祖”（见图5-1）。

1968 年：水晶挂钟

1969 年：水晶手表（石英手表）

1970 年：采用无线控制系统的电波手表（大阪万国博览会）

1973 年：六位数（时、分、秒）显示的液晶手表

1982 年：液晶电视手表

1988 年：自动机械手表

1999 年：人动电动多功能手表（Spring Drive 系统）

2006 年：人动电动万年历表（Kinetic Perpetual）

2012 年：GPS 太阳能手表

2014 年：家庭卫星电波表

图5-1　服部精工世界第一的挑战

现状

精工公司的钟表业务在20世纪80年代达到顶峰，此后进入长期低迷的状态，媒体对于其中的原因进行了一些报道。对“轻视工厂导致的精工落日”“轮流执政导致治理机能麻痹”[2]“总经理下台事件背后有名誉董事长的影子”[3]的媒体报道进行综合，大致就可发现其中的原因。

1987年5月，身兼精工电子工业和精工爱普森两家公司总经理的服部一郎（1932—1987年）去世。同年9月，服部精工的董事长服部谦太郎（1919—1987年）也离开人世。1987年，服部礼次郎（服部谦太郎之弟，1921—2013年）接替了二人的职务，这一年成为该集团公司进入低迷期的拐点。[4]首先，精工电子和爱普森两家公司貌合神离，难以形成向心力；其次，企业高层轻视工厂生产环节，市场战略连续出现失败。

此外，服部礼次郎利用大股东的影响力，任人唯亲，操控人事安排长达23年之久，人事纠纷愈演愈烈，最终发展到工会的介入。为了排除服部礼次郎的影响力，2010年，在银行的干预下解除了服部礼次郎的公司内职务，服部真二（服部礼次郎的外甥）被选为持股公司的总经理，创业家族重新坐上了总经理的位置。其间，该公司多次险些出现债务危机，许多高层和中层管理人员纷纷离职。

2012年，服部真二从该公司的总经理升任为董事长兼集团CEO，新的总经理由家族之外成员中村吉伸接任，创业家族变为“君临而不统治”的存在，失去了企业的管理权。[5]

尽管开始衰败的时间并不长，但再次复兴也绝非易事。创业家族参与企业经营的方式多种多样。但是，包括“君临而不统治”的方式在内，我们期待创业家族可以继承创始人的精神，成为企业经营的脊梁，引导创业者延续的历史和基因在未来闪光。

## 案例27　西武铁道[2]

风险产生

西武集团创立于堤康次郎（1889—1964年）担任房地产企业箱根土地公司（后改称国土公司，已破产）的专务董事时期。其后，在1921年和1932年又分别获得了陷入经营危机的伊豆箱根铁路公司和武藏野铁路公司（1912年成立）的经营权。1946年，武藏野铁路公司并购了该公司的竞争对手——旧西武铁路公司（1892年成立），成立了新西武铁路公司。

随着铁道线路的扩大，西武集团开始开发旅游地产，西武园游乐园、丰岛园等相继开业。之后，在西武铁路的站台开设的小卖店，逐渐发展为西武百货。此外，购买日本皇族的住所后建设了宾馆，命名为“王子酒店”。西武集团的业务领域逐渐扩展。

1964年，堤康次郎去世，百货店业务由次子堤清二（1927—2013年）继承，房地产公司和铁路业务由三子堤义明继承。此后，以上业务各自独立发展。从财产的继承来看，家族的核心业务是由三子堤义明承担的。堤义明利用自己的经营手腕，积极推进休闲产业、旅游开发、酒店建设等业务，打造了一个“西武帝国”。

堤义明家族以其控股的注册资本1亿日元的非上市企业国土公司为核心，间接持有上市公司西武铁道（1957年上市）、伊豆箱根铁道、西武不动产、王子酒店等公司的股份，堤义明直接控制了这些企业的经营活动。1980年，堤义明的名字进入世界个人财富排行榜。

但是，2004年2月，西武铁道对总会屋[6]提供资金的事情被媒体曝光。祸不单行，同年10月，发现国土公司通过伪造名义等办法在财务报告中减少了对其拥有的上市公司西武铁道的股份数量申报。

可选项

在当时，可能的选项有3个。当事者是如何做决定的呢？理由是什么？

（1）对外公布国土公司过少申报其持有的西武铁道股份的事实。

（2）不对外公布国土公司过少申报其持有的西武铁道股份的事实。

（3）将国土公司持有的西武铁道的股份提前卖掉。

实际决策与行动

据说，西武铁道伪造他人名义持有公司股份的做法早在堤康次郎时代就已经存在。堤氏家族为了构筑通过国土公司进行控制的支配体制，借助他人的名字进行持股。堤康次郎曾经说过："我们必须防止别人通过收购西武公司半数以上股份的做法把公司抢走。"但上市公司不允许这样做。日本的证券交易法规定："前10名大股东及公司高管拥有的股票数量加上公司法人持有的股票数量超过股票总发行量80%的时间不能超过1年。"

堤氏家族使用所有可能的手段使得表面看起来其持股比例较低，但实际的持股比例超过了80%。堤氏家族持有这样高比例的股份，不仅可以保证对公司的绝对控制权，而且可以保持股价的稳定，甚至操纵股票价格。

结果，2004年10月，堤义明董事长紧急召开记者发布会，公布了该公司同年3月结算的《有价证券报告书》中关于国土公司持有的西武铁道的股份数量有虚假记载（过少申报）的事实。接下来，堤义明辞去了担任的西武集团的所有职务。

此后，又有一个新的事实被发现。在记者招待会召开前的9月前后，通过国土公司和西武铁道公司，将西武铁道8　000万股的股份卖给了有关联交易的30余家公司，而且隐瞒了虚伪记载的事实。10月的

记者会曝光了虚伪记载的事实，导致西武铁道公司股票价格暴跌，遭受损失的公司提起诉讼，要求西武铁道公司买回原有股份，结果其中涉及的内幕交易也受到调查。

同年11月，东京证券交易所以“虚伪记载——信息披露不准确”和“公益、投资者保护”为理由，停止了西武铁路公司的股票上市。同时，堤义明因为违反《有价证券交易法》（《有价证券报告书》的虚假记载和内幕交易）被判决有罪。

后续发展

受这一事件的影响，2004年11月，西武铁道和国土公司共同设立了“西武集团经营改革委员会”，开始进行集团的再建，其工作内容包括企业合规体制的确立、企业治理结构的确立、集团企业再建的计划等。

这一改革的最大目的是剥夺堤氏家族对国土公司的经营权。集团企业的再建包括：在国土公司上面设立控股公司（NW公司）；发行国土公司的新股（第三方增资发行）；国土公司、西武铁道、王子饭店的再编和西武集团的成立。

国土公司对第三方的增发业务由美国博龙资产管理有限公司和日兴资本投资承担。增资目的是消除该公司的债务（160亿日元），堤犹二（堤义明的弟弟）的反对意见被彻底压制。NW公司在国土公司的出资比例逐渐减少，从这一做法也可以感受到降低堤氏家族对于公司的影响力的意图。尽管堤犹二对改革方案提出异议，指出：“在国土公司的上面成立控股公司，名义上是为了合规，实际上是为了排斥创业家族的股东。”但最终原方案获得通过，公司的控制权被从创业家族夺走。

根据企业重组方案（见图5-2），作为控股公司的西武集团下面设有两家公司：酒店、休闲产业的王子酒店，铁路运输、铁路沿线产

业的西武铁道公司。其中堤氏家族的存在感已经没有了。

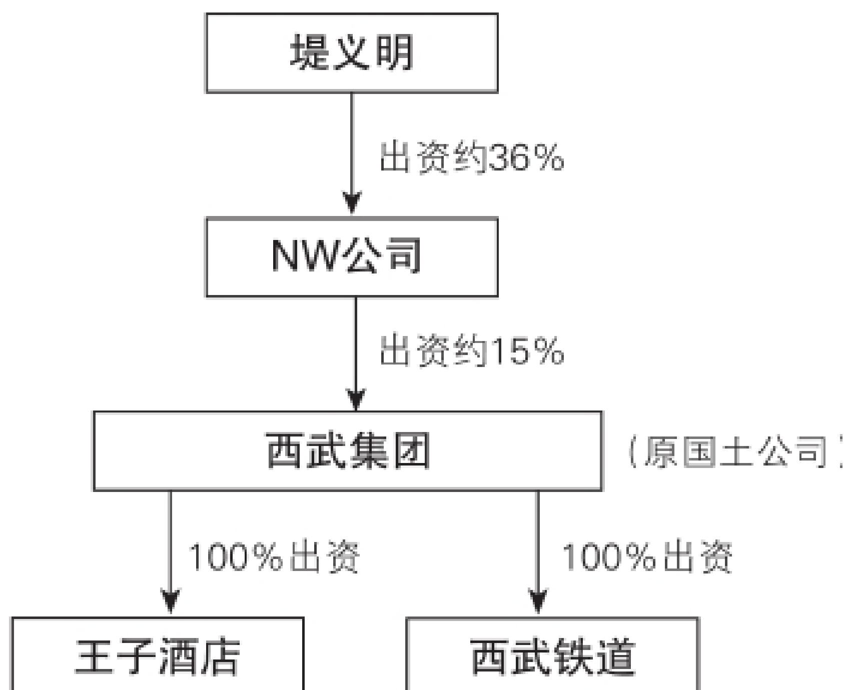



图5-2　西武集团的出资结构（重组框架）

现状

通过这一事件，亲手缔造了西武集团、作为政治家也广为人知的堤康次郎的理想在下一代破灭了。原因不是公司业务的失败，而是保护自己的财产这一“私利私欲”导致公私混同、弄虚作假，企业在合规方面出现大错。堤康次郎对于财产异常看重，据说他甚至教育身边人：“锅上的灰都是堤家的。”此外，他还说：“堤氏家族的子孙必须把堤家永远的繁荣牢记在心，舍弃自己，为家族服务。”

涩泽荣一在《论语与算盘》一书中写道：“如果不是通过正道获得的财富，则财富不可能永续。”此外，二宫尊德也曾说过：“没有道德的经济是犯罪，没有经济的道德是梦话。”堤氏家族似乎与“经济和

道德合一”的理念无缘。

当然，堤康次郎也曾提出“感恩和奉献”的理念。但如果感恩于员工和顾客、服务于社会的理念能够真正渗透到堤氏家族成员，也许就不会发生这样的事情了。

在迅速变化的今天，合规的内容也在发生变化。企业的最高层要对时代变化保持高度的敏感性，构筑适应时代要求的合规体制。这才是正确的企业经营理念、正确的道德观。没有正确理念的企业经营早晚会走到死胡同。

2005年，就任西武铁道公司总经理的后藤高志在重建企业过程中十分重视企业愿景的塑造，将“为出行的人带来微笑”作为公司的口号。如前所述，2004年，西武铁道退市，但此后随着企业的业务重组、合规体制的建立、企业治理结构的改善，2014年4月，西武集团在东京证券交易所第一部实现上市。

另外，围绕西武铁道公司，股东将该公司告上法庭，对该公司的股价下跌和退市提出了赔偿要求，公司赔偿309亿日元。西武铁道公司要求公司的原有经营者负担赔偿金。2016年2月，堤义明等原有公司高管答应承担赔偿责任，承诺将持有的NW公司及西武铁道公司的股份全部放弃，其金额达255亿日元。这样，堤氏家族与西武集团之间已经没有任何关系。

堤义明的财富来源于国土公司。堤义明利用国土公司的炼金术使他成为世界首富，据说资产高达3万亿日元。但是，堤义明获取财物走的不是正道，而是私利私欲、公私混同、虚伪记载等不当手段。结果是，仅仅由于一个事件的爆发，手中的财富就全部失去了。

---

注释

[1]精工博物馆：http ／ ／museum.seiko.co.jp。

[2]「【ドラマ·企業攻防】名門セイコーの“病巣”血族たらい回しで統治機能マヒ」『MSN産経ニュース』、2010年5月15日。

[3]「社長追放でも残るセイコー名誉会長の影」　『東洋経済オンライン』、2010年5月26日。

[4]「「工場」軽視　が招いたセイコーの落日」日本経済新聞，2010年5月18日。

[5]「セイコーHD名誉会長服部氏死去」『Business　Journal』2013年2月5日、http：//www.biz-journal.jp。

[6]总会屋是利用股东的身份不合理地取得经济利益的人，总会屋谋取资金的行为违反日本的公司法。——译者注

## 三、对时代变化的敏感性

### 案例28　不二家[3]

风险产生

不二家创立于1910年，最早是由藤井林右卫门在横滨元街开设的西式糕点店。其后，不二家在日本最早开始了草莓蛋糕的销售。1950年，不二家将pekoe娃娃作为吉祥物，奶糖和伞形巧克力开始热卖。1962年，不二家在东京证券交易所上市。1963年开始开展连锁经营，1973年开始销售美国31冰淇淋。不二家始终站在业界的最前列。

2007年，不二家公司丑闻曝光。2006年9月，藤井林太郎总经理根据“经营两年计划”，把处于管理不善的西点连锁店的经营改善工作以及全公司的管理结构改革外包给了咨询公司。同年11月13日，在不二家内部会议上，咨询公司指出，不二家埼玉工厂的原料中使用了过期牛奶。在会议下发的资料上指出工厂内的卫生问题、过期原料的使用问题，并且在资料中使用了“如果被媒体发现，（不二家）将成为第二个雪印乳业公司”等揭示危机严重性的语言。

可选项

在当时，可能的选项有3个。当事者是如何做决定的呢？理由是什么？

（1）核实事实，并提出改善对策。

（2）核实事实，并立即公开事实。

（3）不是大事，放任不管。

实际决策与行动

听到咨询公司的报告后，藤井林太郎总经理指示生产部长核实事实，并提出改善的对策建议。当时也讨论了是否将咨询公司提出的问题公开一事，但还是将核实事实作为优先策略。此后，不二家对工厂下达命令，指示工厂不要使用过期原料。与此同时，12月29日到次年1月3日，不二家发现咨询公司制作的内部报告等资料传到了一些加盟店，但公司并没有采取任何特殊措施。

2007年1月9日，共同通信社询问不二家的宣传部门负责人是否有“使用过期原料的事实”。第二天，不二家接受共同通信社的采访，承认流出资料所言就是事实。次日，“不二家使用过期牛奶做原料”的新闻被媒体报道。

1月11日，不二家的总经理、常务董事、生产部长出席记者会，发表了针对食品安全问题的改善对策，暂时停止西式糕点的制作、停止加盟店的营业等一系列对策措施。但由于流出的资料中有“如果被媒体发现，（不二家）将成为第二个雪印乳业公司”语言，社会各界纷纷批评不二家有意隐瞒事实，一些媒体甚至指出家族经营具有危害，公司的对策异常混乱。1月15日，不二家再次召开记者会，但仍然没能对各种质疑进行充分回应，再次遭到各界的批判。在这次记者会上，藤井林太郎总经理正式宣布辞去总经理职务。

1月22日，创业家族之外的人被选聘为总经理，同时公司聘请了新的咨询公司担任顾问以应对危机，重新建立了事件调查及公共关系机构。此外，为了在遵守法律和企业伦理方面积极听取外部意见，成立了“从外部改变不二家改革委员会”。

尽管如此，事态仍然没有平息。此后，超市和便利店纷纷将该公司的产品下架，电视节目也仍然对此事进行热炒。陷入经营危机的不二家在2007年3月向山崎面包制作公司提出了支援申请，与山崎面包

在资金和业务上结成全面合作伙伴关系。2008年，不二家沦为山崎面包制作公司的子公司。

后续发展

对于上述问题，不二家成立了独立的专家委员会“不二家恢复信任对策会议”，对事件进行分析。该委员会认为，此次事件中不二家至少存在三个错误：对社会环境变化的应对过于迟钝；选择了错误的指导其业务变革的咨询公司；危机应对错误。

对于社会环境变化的应对迟钝，主要表现在不二家的管理层和员工的认识与消费者对于食品安全和质量的要求之间存在巨大差距，经营管理层对于社会的变化缺乏敏锐的观察。此外，创业家族影响力过于强大，压制了公司内部的正确意见。

选择的咨询公司不精通食品制造行业的质量管理，仅仅指出了标准和规则问题。不二家也没有能够找到真正原因。

危机应对错误的主要表现是，在发现会议资料外泄后，没有启动危机管理程序，体现出公司高层对于事态的严重性认识严重不足，应对过于缓慢。此外，危机爆发后，本应针对问题和原因提出根本性的改善建议，但不二家在准备不充分的情况下应对媒体采访，结果招致媒体的一致批判。

也有人指出，导致如上问题的背后原因是，创业家族不透明的人事制度。第一代藤井林右卫门的下一代按照年龄大小顺序担任公司的总经理，但五子藤井五郎没有担任总经理而是担任了董事长，而由第六子藤井和郎担任了总经理（见图5-3）。据说其原因是，藤井五郎在公司内部被称作“剃头五郎”，对于公司的一些做法不满。

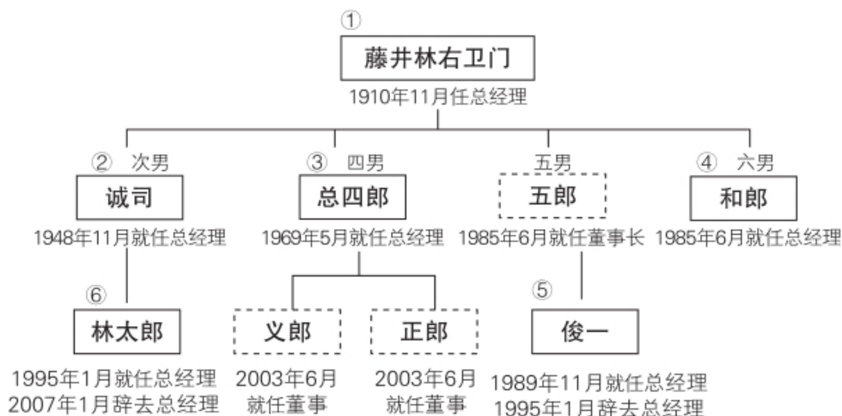



图5-3　藤井家总经理的变化

注：□是担任过总经理的人，圆圈中数字为担任总经理的次序。

1986年，一些庄家开始大量购买不二家公司股份，在处理这一事件过程中立功的藤井俊一（藤井五郎之子）在1989年担任了总经理一职。但是，1995年任期未满就被解任，被称作既定路线的藤井林太郎（藤井诚司之子）就任总经理。正是因为藤井俊一主张能力主义，任人唯贤，无论是否藤井家族人员，有能力者即可担任公司高管，所以被免职。

这一事件据说是由藤井林右卫门的第四个儿子藤井总四郎幕后操纵的。[1]引退后的藤井总四郎自称为“最高顾问”，不仅出席董事会，而且在他的操纵下，2003年，强行将他的两个儿子藤井义郎和藤井正郎推到了公司董事的高位上。“既没能力也没人品，仅仅凭借自己是创业家族的人就可以当官。”公司内部批评声四起。

其结果，公司员工士气低沉，这也是导致事态恶化的原因之一。

现状

此后，受到山崎面包公司的卫生管理等业务支援后，不二家导入了AIB标准[2]、ISO　9001，建立了安全卫生管理组织，对员工进行了深入的食品安全教育。此后，从2008年开始，不二家将每年的1月11

日定为“不二家食品安全日”。公司还在持续努力，防止随着时间的延续而遗忘过去的事情，下大力气狠抓食品安全。受到这一事件的影响，不二家在2007财年和2008财年出现了销售收入的大幅下降，企业陷入亏损局面。但此后，企业的收入逐渐恢复，2012年12月，企业结束了8年没有分红的状态，开始分红。

对食品生产企业来说，质量管理是生命线。而且，今天消费者对于食品安全和质量的要求越来越高。20世纪80年代，不二家作为糕点制造行业的领头羊，其生产技术处于行业领先水平。

但是，以企业优先和利润至上主义为基础的业务改革没有重视质量的提升。其实，在此次事件出现以前，该公司就出现过质量问题。[3]如果在此之前对质量问题进行正确处理，就不会出现后来这么大的失误。

企业高层必须时时把握生产一线的实际情况，不仅要适应时代要求进行改革，而且要具备敏锐的洞察力和问题出现时的危机管理能力。不二家不能死守家族经营不放，需要建立能力优先的人事制度。

## 案例29　江守集团[4]

风险产生

江守集团控股公司的总部在福井市，是经营化学药品的企业集团的控股公司。该公司始于1906年由江守清创办的江守药店。1958年开设了江守商店公司，1970年更名为江守商事。其后，业务规模逐渐扩大，1994年在美国纳斯达克上市，后来在东京证券交易所第二部[4]上市，2006年最终成功转换为东京证券交易所第一部上市。

东京证券交易所第一部上市的2006年被江守集团控股公司定义为“从零开始的创业元年”。“为了提供对顾客有价值的商品、信息和服

务，每位员工要以‘使命与激情’（Mission with Passion）为口号，把从顾客那里得到的信任牢记在心，实现社会责任、对地区做出贡献，在日本、亚洲、世界接受更大的挑战。”2014年公司转变为控股公司体制，更名为现在的企业名称。

现任总经理江守清隆是上一代总经理江守干男的长子，1992年，年仅31岁便就任第4代总经理。江守清隆为了推进企业上市，1996年在上海设立事务所，1998年在上海成立法人公司（上海江守贸易有限公司）。此后，以中国为中心，迅速在海外拓展业务。其结果，公司的销售收入从2010年的657亿日元增加到2014年的2 089亿日元。当时，在江守集团控股公司的销售收入中，中国占到了69%。同时，应收货款也在迅速增加。

可选项

在当时，可能的选项有3个。当事者是如何做决定的呢？理由是什么？

（1）减少对中国市场的过度依赖。

（2）检查现状，特别是与中国的交易情况和应收货款增加的原因。

（3）不作任何反应。

实际决策与行动

根据会计师事务所的提示，江守集团控股公司意识到了中国分公司的异常状况。江守集团控股公司从总部派遣调查组对中国分公司进行了调查。调查结果发现，中国分公司存在大规模的虚假交易。中国分公司当时的总经理没有经过公司批准，擅自与其亲属参与经营的公司进行交易，将产品卖给了皮包公司，将销售货款记为应收货款，只支付进货款，使得资金流出。

这些无法回收的应收货款截至2015年3月达462亿日元，计为坏

账准备金，江守集团控股公司出现234亿日元的亏损。最初，江守集团控股公司试图通过寻找出资者出资的办法进行企业的自主再建，但由于负债金额过大，该公司彻底打消了这一念头。该公司在同年申请了民事再生手续，事实上已经破产，负债总额达到711亿日元。

此后，因为需要外部资金的支持，江守集团控股公司选择了兴和纺公司和JWP公司[5]。兴和纺公司和JWP公司运营管理的资金出资组建的合资公司与江守集团控股公司的8家下属公司签订了让渡股权的支援协议。

后续发展

江守集团控股公司表面上看取得了收入和利润上增长的好成绩，但民间调查公司仍然将其看作“需要注意的企业”。原因是该公司的现金流连续5年是负值，这一现象对于营利企业是很异常的。其结果表现为应收货款增加，资金链容易断链。

江守总经理回答记者提问时指出：“公司的交易过于集中于特定的中国企业，导致公司业绩的恶化，公司的销售收入至上理念是出现问题的根源。”但是，在民间调查公司和会计师事务所指出公司存在的问题之前，包括总经理在内的高管们早就应该发现问题的苗头，并采取必要措施。

该公司改变了创业者坚持的稳步增长风格，追求快速的规模扩张。具体表现就是过分依赖中国市场。尽管在中国的交易中存在被欺骗的成分，但根本原因还是过于追求销售收入的增长，放松了对企业风险的控制。

现状

江守集团公司从企业重组开始已经经过1年时间。与兴和纺集团的合作效果在销售和管理两方面也开始显现出来。

踏踏实实地拓展业务，对地区经济贡献显著的江守集团，为什么

会追求急速扩张，尤其是为什么过度依赖中国市场呢？该公司进军中国市场的原因要追溯到上一任总经理江守干男（1929—2014年）时代。

江守干男在1948年就职于日华化学公司（福井市）。江守干男在日华化学公司主营的纤维加工用化学药剂领域，主动适应客户需求，在产品的开发、销售等方面均占据日本国内的最大份额。该公司以纤维加工用界面活性剂为主，同时经营企业用洗涤剂、化妆品的制造和销售，以及生物工程等业务，是在东京证券交易所第一部上市的企业。

1977年，江守干男就任日华化学公司总经理，1981年就任江守商事公司（现在的江守集团控股公司）的总经理。江守商事公司在20世纪80年代进入计算机相关产业，转型为办公用品企业。而且两家公司很早就以亚洲为中心，开展了海外经营，变身为国际化企业。由于为中国浙江省的国际交流做出了贡献，2007年江守干男获得了浙江省荣誉公民称号。

江守干男在担任日本福井商工会议所会头（2001—2009年）期间曾设置了“县中小企业再生支援协议会”，为了推进日本北陆地区的产学研合作，成立了技术交流展览馆，为中心企业的发展做出了贡献。[6]

2007年江守干男出版了《有趣，干干看吧》一书，向日华化学公司和江守集团的全体员工传递决策过程、勇于挑战的行动力的重要性等企业共有的基因的同时，向开创福井县及日本的未来的年轻一代传递了积极的姿态和气概。

也许正是这种前一代人的挑战精神和在中国发展的强烈意愿给下一代留下了巨大压力，导致了对于中国市场的过度依赖。固守和沿袭上一代伟大领导者的经营方针，不仅仅是对该公司，对所有长寿企业

来说都是一种风险。

---

注释

[1]「不二家、諦めと停滞の果て不祥事の根源は12年前の1月23日にあり」『日経ビジネスオンライン』2007年1月29日、http：//business. nikkeibp.co.jp。

[2]American Institute of Baking，美国烘焙协会。

[3]「不二家洋菓子工場での期限切れ原料の使用等について（お詫びとご報告）」2007年1月15日，不二家官网。

[4]在东京证券交易所上市的日本国内股票分为第一部和第二部两大类，第一部的上市条件要比第二部更加严苛。新上市股票原则上先在交易所第二部上市交易，每一营业年度结束后考评各上市股票的实际成绩，据此作为划分部类的标准。——译者注

[5]J-Will Partners Co.，Ltd.（本地企业的振兴基金）。

[6]「福井経済をけん引、江守幹男氏死去」福井新聞，2014年8月6日。

## 四、以创业精神为支柱的企业治理

### 案例30　龟甲万[5]

风险产生

龟甲万的诞生可以追溯到上花轮村的名主[1]高梨兵左卫门在现在的千叶县野田市建立酱油酿造厂的1661年。第二年，茂木七左卫门家开始生产日本酱，分了家的茂木七郎右卫门家和高梨家一起开始生产酱油。1781年，龟屋市郎兵卫、高梨兵左卫门、粕屋七郎右卫门（茂木一族）、茂木七左卫门、大塚弥五兵卫、杉崎市兵卫郎、竹本五郎兵卫7家人结成了野田酱油兄弟，为后来的野田酱油的成立奠定了基础。其后，茂木家族中从事酱油酿造的家庭逐渐增加。1814年，堀切纹次郎在流山开始了万上味醂的生产。

这样，以各个家族的漫长历史为背景形成了龟甲万，但其过程并非一帆风顺。首先是各家族之间属于竞争关系。明治维新以后，在富国强兵政策的影响下，酱油市场顺利发展，茂木一家的酱油窖合计就超过20个，导致过度竞争。

在这种状况下，为了缓解过度竞争的局面，1887年，高梨和茂木两家组成了野田酱油酿造，结成了卡特尔。此后，第一次世界大战带来的经济景气使得酱油市场进一步扩大，竞争也更加激烈。各家之间纷纷扩大产量试图获取酱油酿造组合的主导权，扩大产能、扩大销量的竞争更趋白热化。在铫子等其他产品生产领域的竞争也越来越激烈，这样下去很可能导致各个家族之间的对立更加严重。

然而事实上，在茂木房五郎的遗书中就已经有各家展开合作的萌

芽的记录。1915年前后，茂木七左卫门（十一代）、茂木房五郎（四代）、高梨兵左卫门（二十八代）三人商议了各家合作的事宜。1917年9月，茂木七左卫门和高梨兵左卫门之间再次提起了合作的话题，并邀请了茂木佐平治（九代）在茂木七左卫门家认真研究了野田酱油酿造业的现状和未来，以及各家族的将来等问题。意见完全一致后，3人在9月13日一同造访了茂木启三郎（第一代），得到茂木启三郎的完全赞同后，9月19日高梨兵左卫门和茂木七左卫门找到粕屋七郎右卫门（第六代），就各家合作事宜达成一致意见。接下来马上加上了茂木佐平治、茂木启三郎二人，共同商议，约定好在9月28日召开发起委员会。一切都很顺利，但问题就出在了发起委员会上。

在粕屋七郎右卫门家召开的发起委员会上，对于最初的商标价格产生了意见分歧。出席者一致同意，其他家庭的商标均无偿使用，而茂木佐平治家的龟甲万商标需要有偿使用。但是，对于茂木佐平治要求的100万日元的商标价格，各方意见分歧巨大，最终没有达成协议，会议不欢而散。[2]其中的背景是，龟甲万商标在1873年在奥地利召开的万国博览会上获得过“名誉奖”，此后还获得过多种奖项，具有很高的知名度。此外，茂木佐平治家的第四代在1838年被指定为幕府御用酱油，第四代和第五代被任命为地代官，财力雄厚。

可选项

在当时，可能的选项有三个。茂木佐平治是如何做决定的呢？理由是什么？

（1）坚持龟甲万商标的100万日元价格，即使谈判破裂也绝不让步。

（2）合作各家的团结优先，在龟甲万商标的价格上适当让步。

（3）与其他商标一样，免费使用。

实际决策与行动

在会议上，茂木七郎右卫门突然宣布要去美国，与会的所有人都变得目瞪口呆。当时，出口竞争力最强的就是龟甲万的酱油，茂木七郎右卫门赴美的意图很明确，就是要进入龟甲万的大本营，在美国市场展开竞争，可见当时双方对立的激烈程度。感觉到各家合作的重要性，茂木七左卫门专程拜访了茂木佐平治，恳请茂木佐平治从大局出发，对100万日元的商标使用费做出让步。茂木启三郎也为了实现各家的合作努力说服茂木佐平治，终于使茂木佐平治同意将商标使用费降低到30万日元。

1917年10月19日，各家代表在茂木七郎右卫门家召开会议，共同商议注册资金、各家资产的定价等事宜，当日就签订了合作协议。此后，合作迅速发展。1917年12月7日完成了野田酱油的注册登记。茂木七郎右卫门担任第一任总经理，将“顺势者昌，逆势者亡”作为公司的司训，界定了企业和社会的关系，提出了野田酱油向现代企业转变的发展方向，并与茂木七左卫门常务董事组成了绝佳的管理决策组合。

中野荣三郎（茂木七郎右卫门之子，该公司的第四任总经理）将合作协议的意义概括为以下三方面[3]：

第一，彻底消解了亲戚之间的摩擦，通过各家之间的合作取得发展。

第二，顺应时代变化的大趋势，实现各家业务的统一，在完善的企业治理结构下实现祖辈传下来的事业的继承和发展。

第三，放弃祖先分散的经营模式，各家各户团结一致，致力于实现产业报国。

为了将协议付诸实践，1926年制定了家宪，并对现有200多个注册商标进行整理，统一产品质量，改进销售方式。

后续发展

第二次危机是已经载入史册的劳动争议。从1922年开始，野田酱油的员工与公司之间围绕着工资体系、福利设施、待遇改善等方面发生了连续的劳资纠纷，最终发展到1 400名员工全部参加的长达218天的大罢工，直到1928年签订了《野田酱油问题解决协议》，劳资之间的对立才得以解决。

在劳资纠纷后的公司再建过程中，茂木七郎右卫门总经理将“产业魂”作为野田酱油公司的经营方针。提出提倡产业之道、力主确立企业经营基本理念的，是后来成为茂木启三郎的养子、1935年继承了茂木启三郎家业的饭田胜次[4]，其宗旨是“经营的终极目标是促进国家的昌盛、增加国民的幸福感，由于日本社会组织的根基是家族制度……人们之间的互助互爱是经营的根本”。（龟甲万公司史）

野田酱油经过劳资纠纷后转型为现代化经营的企业，茂木启三郎也成为第六任总经理。茂木启三郎对于公司的发展做出了巨大贡献，被称为中兴之祖，其中最为重要的贡献是向业内公开专利[5]和推进企业的现代化。第二次世界大战后出现了严重的原料短缺，该公司成功地发明了缩短酿造周期和提高成品率的“新式2号酱油”的酿造方法。1947年就任野田酱油公司常务董事的茂木启三郎应陷入困境的酱油酿造业界的要求，将后来获得日本发明协会最高奖——恩赐发明奖的这一酿造方法无偿对外公开。

1955年野田酱油发明了使蛋白质的融解利用率大幅提高的“N.K.式蛋白质原料处理法”，实现了酱油的工业化生产。尽管这一技术成果经过了8年的研究，但也与其他技术一样，茂木启三郎将专利全部免费公开。这充分体现了野田酱油“与业界共同繁荣”的产业理念。

1956年茂木启三郎赴美，在美国看到当地报纸上《龟甲万是万能调味品》的报道，感慨万千。[6]当时正是美国最大的超市Safeway的旧金山店刚刚从龟甲万进货不久的时期，野田酱油公司积极进军美国

市场，亀甲万的品牌在美国西海岸迅速渗透。

1962年茂木启三郎就任公司总经理前后，公司开始了西红柿汁、葡萄酒等新业务。此外，野田酱油公司还以从酿造研究中诞生的蛋白质分解酵素“桑辛素”为基础，进入药品生产业务，实现了多元化经营。

1964年东京奥运会召开，公司从野田酱油更名为亀甲万酱油。后来茂木启三郎解释说，尽管公司已经进行了多元化经营，但在公司的名称中仍然保留了“酱油”一词，目的就是不忘酱油酿造的原点。

现状

从江户时代开始就已经是酱油酿造领域最著名品牌的亀甲万，支撑了日本饮食文化的发展，该公司将在漫长的历史中培养起来的传统和与时俱进的创新性看作企业的经营理念。“KIKKOMAN”（亀甲万）已经成为酱油的代名词，亀甲万在美国、亚洲、欧洲等国家和地区有7家工厂，成为出口到100多个国家的大企业。

亀甲万历代总经理的构成如下：原始股东8家中，3家每家2人，2家每家1人，8家以外的准家庭2人，外部2人。茂木友三郎名誉董事长对由8个家庭承担的企业经营评价如下：

家族经营的优点在于拥有使命感和热情的人多。必须把这一优点充分发挥出来，但是，也不能让其他人感觉没有机会。如果有合适的人选，总经理并不一定由家族成员担任。让没有能力的人参与企业的经营活动，是家族企业最大的弊端。为了消除这一弊端，将原来是互相竞争关系的8个家庭拧成一股绳，这是祖辈的智慧。

不知道是谁提出来，也不知道是如何决定的，但公司有一个规定是这样的，创业家族每家每一代人只能有1人进入亀甲万工作。而且还有一个不成文的规定，不保障进入公司工作的创业家族成员成为公司的高管。这一规则延续至今。[7]

保持强烈的对社会贡献的使命感和热情，以及共享的网络，这些

都支撑着龟甲万对利益相关者采取诚实的行动（见图5-4）。

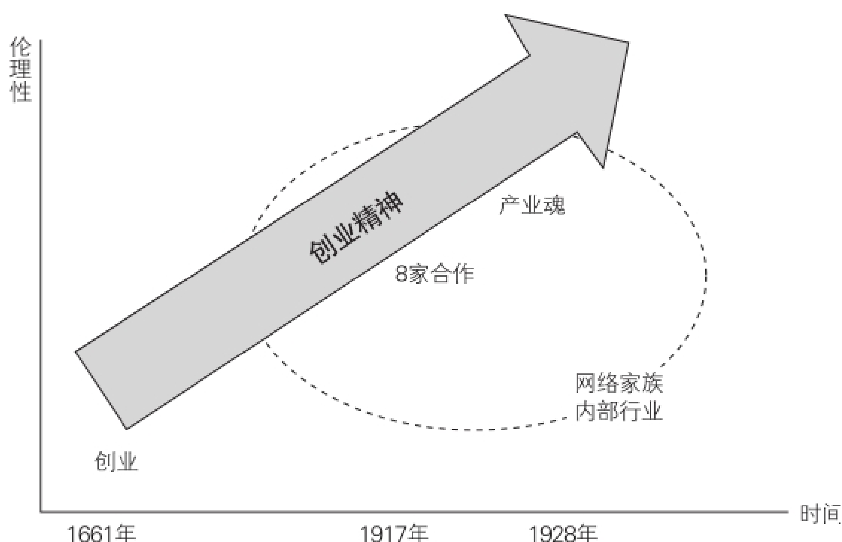



图5-4　创业精神的持续发扬和网络共享

## 案例31　出光兴产［6］

风险产生

出光佐三（1885—1981年）在25岁那年，利用他担任家庭教师的那家的家长日田重太郎赠予他的8　000日元资金，在福冈县门司市（现在的北九州市门司区）成立了出光商会。“你可以自由地使用这笔钱，但是必须始终保持独立。”[8]被日田重太郎所激励，出光佐三开始从事日本石油公司（现在的LX能源公司）的特约店经营，但一直很不顺利。

原因是他将自己的信条定位为：经营的根本是使社会获得利益，并决定了“消费者比生产者更重要”的经营方针，采取了不对外增资的方针。由于坚持不依靠资本方的援助，相继发生了交易被中止、金融

机构收回贷款[9]等事件，1924年甚至传出了出光佐三自杀的传闻。这样的苦难时代延续到了第二年。

第二次世界大战之后的日本，主权被剥夺，经济复兴必不可少的石油必须依靠欧美的石油公司。另外，只拥有石油资源的伊朗，其石油被英国公司英伊石油公司（BP的前身）所垄断，80%的伊朗国民十分贫困，处于营养不良状态。伊朗于1951年宣布实施石油国有化，为了对抗伊朗的这一决定，英国政府派遣军舰到达中东，宣称要击沉所有前来伊朗购买石油的油轮。英国对伊朗实施的经济制裁和禁运措施激怒了伊朗，使得伊朗政府的态度更加强硬，发生了阿巴丹[10]危机，战争一触即发。

欧美的石油公司从贫困的伊朗廉价购买石油，然后用高价卖到日本获取利益的想法与出光佐三的尊重人性的想法格格不入。于是，出光佐三打算从伊朗的国有石油公司直接购买石油。但是，英伊石油公司主张自己公司拥有伊朗石油的所有权，从伊朗的国有石油公司直接购买石油会和英伊石油公司发生对立。此外，由于英国的禁运措施，即使从伊朗的国有石油公司直接购买了石油，当时也无法保证可以从波斯湾将石油安全运抵日本。

可选项

在当时，可能的选项有3个。出光佐三是如何做决定的呢？理由是什么？

（1）大胆地直接从伊朗购买石油。

（2）安全优先，打消从伊朗购买石油的想法。

（3）尝试动用日本政府的力量，和欧美的石油公司进行交涉，获取有利条件。

实际决策与行动

出光佐三发现英国的经济封锁缺乏国际法的法律支持，不具有正

当性，于是决定直接从伊朗购买石油。但是，为了保证不使日本政府和英国政府之间产生矛盾和对立，在外交上给日本带来麻烦，出光佐三制订了一个周密计划，使得从形式上看日本企业并没有直接从伊朗购买石油。此外，安排与伊朗进行石油交易的人途经第三国进入伊朗；为了避免海运过程中出现风险，将石油的运输线路伪装为日本到达沙特阿拉伯的航海路线。经过细心而周密的计划，1953年3月23日，“日章丸”号油轮离开了神户港，秘密驶向伊朗。

油轮到达伊朗后，他们花费了两昼夜的时间将汽油装满。由于汽油过重，产生了油轮的船底和海底仅有不到1米距离的危险。“日章丸”号油轮在摆脱了搁浅的危险后，又开始与油轮操作室内的异常高温进行斗争。“日章丸”号油轮出了波斯湾后，为了防止被英国舰队发现，切断了一切与外界的通信联系，全速航行。还绕过马六甲海峡，选择了穿过苏门答腊和爪哇之间的巽他海峡。巽他海峡海底很浅，“日章丸”号油轮再次遇到了搁浅的危险，成功摆脱风险后安全地驶向日本。

1953年4月10日，“日章丸”号油轮驶入伊朗的阿巴丹港后，立即出现了进入阿巴丹港的油轮是出光公司的“日章丸”号的报道。出光佐三知道已经没有必要隐瞒，于是召开记者会，对记者说道：“‘日章丸’号已经安全到达阿巴丹港，正在从伊朗的国有石油公司购买石油。”很多记者高声喝彩的同时，询问：“有没有被英国的军舰截获的可能性？”“有没有可能和英国发生外交冲突？”记者的提问一个接着一个。最后一个问题是：“人们评价您为现代的纪伊国文佐卫门[11]，对于这样的评价请谈谈你的感想。”对于这一问题的回答，充分展现出光佐三的主义和信仰，今天读起来还深深地打动人们的心。

“说我是纪伊国文佐卫门，完全不对。误会太甚！你们认为我是为了出光商社做出这一决定的吗？……完全不对！我不会为了这么一

个小小的目的让‘日章丸’号50多名船员的生命遭到威胁。……也许诸位认为从伊朗进口石油是突发奇想，事实并非如此。这就像在广袤的大地上走路一样，水到渠成。这只是我每一天所主张的尊重人性主义的电视连续剧的一幕而已。”[12]

其后，法院驳回了英国的起诉，出光商社完全胜诉。日章丸事件使得因为战败而丧失信心的日本在国际社会报了一箭之仇。出光公司的价值观由五项内容组成。第一是尊重人。“出光商社价值观的第一条就是尊重人，第二条和第三条还是人。”第二是大家庭主义。公司内部的所有人都是父子、兄弟，不需要使用打卡机进行出勤管理。第三是独立自治。全体员工在自己的工作范围内负有全责，在公私两个层面都贯彻独立的精神，在公司总方针指导下发挥集体的力量。第四是不做金钱的奴隶。“出光商社以事业为目标，而不是以金钱为目标，一切以事业为主，资本积蓄为辅，不能本末倒置。”第五是重视消费者。社会需要的是立足于社会利益、谋求双方共赢的机构，与社会共存才可能长久。出光商社顺利解决了事业的第一次挑战。

后续发展

如上所述，出光商社的价值观在企业的经营权传承给下一代之后仍然坚持践行。第二次挑战围绕是否上市展开。2000年，出光商社负债达到17 000亿日元。1998年出光昭接替了出光昭介的职务，担任出光商社的总经理一职。此后，企业陷入严重的财务危机。为了改善企业的财务状况，出光昭毅然决然地做出了上市的苦涩决断。2002年出光昭升任董事长，天坊昭彦成为第一位出光家族之外的总经理。天坊昭彦指出：“上市仅仅是获取资金的手段……绝对不能改变的是尊重人的经营理念。”[13]在创业的第96年，出光商社进行了脱离创业家族统制的改革。

围绕着企业改革，创业家族和经营层之间以及创业家族内部的严重对立，最终主张以非财务目标为主的董事长出光昭介失败，让位于

出光昭，退位为名誉董事长。从表面来看，这次斗争结束了，但十年后发现，水面下的斗争变得更加激烈。

现状

第三次挑战发生在2016年。出光昭介打破了长达10年的沉默，表示坚决反对出光商社与昭和壳牌石油公司的合并。经营层则认为，从经济合理性的角度来看，与昭和壳牌石油公司的合并不仅可以获得规模经济效应，而且可以获得昭和壳牌石油公司拥有的业界最高生产效率的炼油设备，增强公司的盈利能力。

但是，出光昭介坚决反对合并[14]，他指出，创业者确立的“石油产业仅仅是手段，为社会做出贡献，给社会以启迪才是出光商社的事业之所在”才是企业的基本章程。“大声主张自己权利的外国的经营方式不是好东西……现在与外资企业合并是最大的错误……不应该把企业盈亏问题看得太重。”“目前，发挥出光兴产公司培育起来的独自的公司文化，从正面进行挑战最为重要，通过合并获得一时的安定不是正确道路。此外，中东的……民族资本企业的存在对于保证日本的国家安全也是十分必要的……”

两家公司通过合并统一了企业经营，昭和壳牌公司的股东配股出光公司的股份，出光公司的股份数量大幅度增加，结果，创业家族的持股比例大幅下降。此次合并不是创业家族所期待的——发行股份数量不变、创业家族持股数量不变的合并方式，遭到创业家族的坚决反对。公司经营层对外公布了出光昭介提出的要求：“出光兴产公司的董事中至少有一名由出光家族派遣。”[15]从中我们可以看出，出光昭介十分担心创业家族的影响下降，创业精神弱化。

随着创业者和经营者的更新换代，双方的沟通减少了，这是十分令人遗憾的现象。双方的对立变得长期化，局面难以收拾。如果创业者还活着，会有哪些妙招呢？立足于创业者的精神，需要“像在广袤

的大地上走路一样，水到渠成”的精神。

---

注释

[1]相当于村长。——译者注

[2]『日本醸造協会誌』1958、53（2）128~131頁。

[3]『日本醸造協会誌』1958，53（2）128~131頁。

[4]后更名为茂木启三郎，即二代茂木启三郎，下文中提及的“茂木启三郎”均为原名饭田胜次的“二代茂木启三郎”。——译者注

[5]第一代茂木启三郎也将自己发明的扑灭室虫法、制麹改良法、2号酱油改良法用于实践，并将技术对外公开。

[6]　先駆者たちの大地「キッコーマン中興の祖　二代茂木啓三郎」IRマガジン、1999年6~7月号。

[7]『経済界』、2014年5月1日。

[8]http　/　/ meigennooukoku.net / blog-entry-3781。日田重太郎（1876—1961年）是资本方。

[9]出光佐三（1956）、74頁。

[10]位于伊朗西南部的岛。

[11]江户时代的富商。元禄时代（1688—1704年），冒着生命危险从和歌山向柑橘价格暴涨的江户发船，运送柑橘，获得巨大财富。

[12]百田（2012年）。

[13]出光興産㈱（2012），323頁。

[14]出光昭介（2016）。

[15]「出光 “内紛” 激化で高まる経営統合破談の不安　創業家が「自腹」で株購入、奇策で統合阻む」『東洋経済オンライン』、2016年8月22日。

## 五、在现代经营管理中的应用[7]

本章介绍了关于伦理风险的6个案例。近年来，企业伦理作为企业社会责任的要素备受关注。从江户时代持续到今天的老字号企业，在漫长的历史中遭遇了许多困境和难题，在这一过程中形成了同样也适用于当今社会的企业伦理观。接下来我们将研究如何将老字号企业的家训和家法应用于现代企业经营之中。

商人之道

江户时代对于商人思想影响最大的是石田梅岩（1685—1744年）。江户时代，商人的社会地位十分低下，当时的说法是“商人和屏风都不能直立”“商人是唯利是图的不轨之徒”，商业和商人被认为充满了贪欲和不道德。在那个时代，石田梅岩提出“商道”，被很多商人所接受。其主要教义都体现在《都鄙问答》一书中。

石田梅岩提出通过交易获取利益乃商人之道，主张商业利益的正当性。但是，石田梅岩并不是鼓励商人无条件地挣钱，而是主张要用诚意和信任对待顾客，他认为正直和勤劳十分重要。石田梅岩提出，如果明白了商人之道，就可以自然地脱离贪欲之心，以仁义之心进行工作，使得家业兴旺。

三方皆好

近江商人最著名的家训是“三方皆好”，具体来说就是“卖方好、买方好、社会好”。近江的麻布贩卖商中村治兵卫将孙女的入赘女婿迎进家门时，将自己多年的经商心得和遗产继承等重要的事项写了下来，简称为“三方皆好”。

所谓“三方皆好”，不仅要使得买卖双方都好，还要有益于社会。

要想使得生意长期持续，得到周围人们的信赖是最为重要的。

学习近江商人的做法，日野商人开设的矢尾百货（埼玉县秩父市，1749年创业）践行了“三方皆好”的理念，成功地渡过了各种危机。创业者矢尾喜兵卫一向质朴而节俭，重义重德，时刻提醒自己不要丢掉外来人意识，对社区做出贡献。1866年，秩父市发生武州社会改革暴动，很多富商被打抢，矢尾喜兵卫仅仅拿出了一些大米和钱就躲过了这一劫难。

此外，1884年，秩父困民党发起了秩父事件。这次事件中也有很多富豪成为打、砸、抢的对象，但困民党不仅没有将矢尾喜兵卫作为打砸抢的对象，而且在混乱中还劝他开业经营。

矢尾百货能够成功躲过两次暴乱的原因就是紧紧遵循了祖先的教导。今天的矢尾百货的官网上还写着这样一段话：“（前略）以‘三方皆好’的精神实现与顾客的共同繁荣。”[1]类似的事例在日本各地还有很多。

先义后利

石田梅岩主张商人要正当地获得利益，有很多家训禁止追求眼前利益和不义之财。有名的“先义后利”就是“以义为先，以利为后者荣”的意思。

大丸公司以“先义后利”为根本的理念广为人知。该公司始于伏见下村彦右卫门在1717年于京都开设的大文字屋和服店。下村彦右卫门在开业20周年之际（1736年），亲笔抄写了荀子的“先义而后利者荣”，并将其裱在挂轴上，作为该公司的座右铭。

创业120年后的1837年，日本发生了大盐平八郎之乱，很多商店被放火烧毁或遭到打砸抢。当来到大文字屋前面时，据说大盐平八郎大声喊道：“大文字屋是义商，不许冒犯！”禁止民众攻击该公司。该公司官网上写道：“企业要获得利益，对顾客和社会，要贯彻‘义’字当

头，获取信任……换言之就是‘顾客第一’‘贡献社会’。”尽管经过了漫长的岁月，但时至今日创始人的理念仍然被公司继承和发扬。

顾客导向

在江户时代，对待顾客诚实和以义为先是基本精神。百货公司高岛屋（1831年开业）的创始人饭田新七在开业时制定了三条规定：明码标价，正道，童叟无欺。此外，该公司在店规中明确规定：“低价销售优质产品，顾客和商店双方获利”“将商品的客观信息明确地告诉顾客，不许有任何虚假和夸大的介绍”“平等对待每一位顾客，无论对方贫富贵贱”。

百货公司松坂屋于1611年作为服装和小百货的批发商开始营业，创始人伊藤家族制定的店规是：“客人来店立即打招呼；无论对方身份如何，都要认真接待；无论顾客买多买少，都要尊重顾客；别忘了给顾客沏茶、递烟。”大丸百货公司规定“不要销售对顾客不利的商品”。

顾客导向并不仅仅体现在接待顾客方面。越后屋（三越百货的前身）的“明码标价的现金销售”[2]“店面销售”[3]“制成品销售”，大丸的“现金明码标价”等都是顾客导向在商业创新中的反映。

共生精神

石田梅岩的“与人方便，自己方便”说的就是共生的重要性。“三方皆好”强调了与社会共生的“大家都好”，利益共同体的共存共荣十分重要。

铃与公司（1801年创业）在静冈市清水区开始了以物流业为主的经营活动（静冈市清水区是日本职业足球联赛的著名球队“清水鼓动”的大本营）。创始人铃木与平先生在清水区经营船运业务，开始了公司的创业。其后，业务领域逐步扩大，成为日本首屈一指的综合物流集团。但企业的发展绝非一帆风顺，在成长过程中，遭遇过一系

列磨难。创始人的第6代后人铃木目与平（1883—1940年）提出了重要的“共生”精神。

“第一是与顾客的共生，重视每一位顾客，实现与顾客共生共荣。第二是与社会的共生，如果一个企业是社会所需要的，那自然就会获得利润，企业也会对社会做出贡献。第三是公司内部员工之间的共生，既相互自立，又相互认同。”铃与公司继承了共生的精神，“与乡土共生，共同繁荣”，即企业永远不能忘记要对社会做出贡献。

这样，在江户时代确立的经营伦理可以给现代企业很多经营启示。江户时代的商人和现代的企业都是在时代的变化和竞争中，通过与所有利益相关者保持良好的关系而保持生存的。这些都是与“三方皆好”的理念相一致的。之所以很多企业将“三方皆好”作为经营理念，原因正在于此。

支撑这一共生精神的是企业的道德导向。在本章介绍的西武铁道的堤氏家族，由于私利私欲的驱使公司的事业遭受损失；精工集团的服部家族没有将创始人的道德精神传递给后代，导致企业陷入经营困境。从石田梅岩的“商道”到后续的二宫尊德和涩泽荣一的“经济和道德合一”，企业按照这些思想从事经营活动十分重要。

最近的企业丑闻发生的原因[4]可以归结为以下四类：企业高层的利益至上主义；独断专行的经营者明哲保身，追求私利私欲；消极主义和掩盖真相；缺乏风险管理体制。日本企业丑闻不断的原因正在于组织的内向性。如果只在同伙之间才考虑伦理的重要性，而在外部忽略伦理，企业纠错功能就会出现麻痹。

不二家、江守集团正是由于企业决策者只重视眼前利益，奉行利益至上主义，企业才遭受了损失。此外，公司决策者独断专行，公司内部没有独裁者的制衡力量也是原因之一。企业需要利润，但必须要牢记先义后利：“先义后利者荣”。

创始人的精神对企业伦理的形成有巨大影响。龟甲万和出光兴产在遇到困难局面时想起了创始人，尝试着运用创始人的理念解决问题。创始人的精神作为企业理念在企业内部加以传承。

从最近许多关于企业丑闻的报道中，我们可以感觉到企业道德观和伦理观的堕落。伦理观是领导力的最重要要素，是组织力量的源泉（见图5-5）。企业必须铭记，作为健全经营的基本条件，企业成为具有良好伦理观的自律组织十分重要。长寿企业可以长久生存，不是因为会赚钱，而是因为企业认识到了时代要求的社会责任，致力于推行自身的改革。

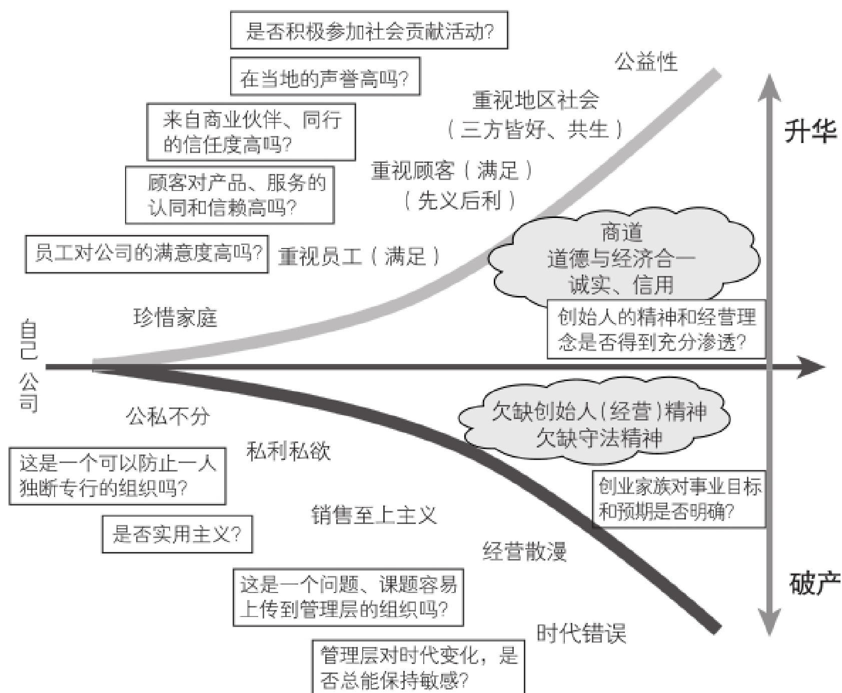



图5-5　伦理风险管理总结

企业伦理清单

企业经营、战略

•具有创业精神和经营理念，并渗透到公司的管理层和员工中。

•公司内部的经营信息（企业业务规划、结算、重要事项）是公开的。

•企业高层对时代变化保持敏感性。

•企业高层关心伦理风险，日常言行中表现出较高的伦理意识。

•对法律、政策的变化保持敏感性，经常收集和分析相关信息。

•企业经营中出现的问题和课题可以较为容易地上传到企业高层。

•企业是一个可以防止决策者独断专行的组织。

•当发生问题时有完整的应对危机管理的程序和制度。

•善于学习其他先进企业的做法。

•不能陷入短期内迅速扩大企业规模和赚钱的欲望陷阱中。

创业家族和公司业务的关系

•创业家族对企业业务有着明确的目标和期待。

•企业积极任用创业家族以外的外部董事。

•企业意志优先于创业家族的意向。

•创业家族之间的沟通顺畅。

•对创业家族的继承人有着明确的选定标准。

•如果创业家族的继承人不称职，公司有相应的对策。

员工、顾客满意度

•对企业的商品和服务有自豪感。

•企业商品和服务得到了消费者的信赖。

•员工对公司的满意度高。

•员工离职率低。

•公司得到供应商、经销商的信赖。

•同业企业对公司怀有敬意。

地区贡献

•获得社区的较高评价。

•积极从事社会贡献活动。

风险管理

•公司内部具有严守法律的精神。

•对违法、违规行为严格处罚，绝不姑息。

---

注释

[1]矢尾百货店官网：http ／／yao-dept.jp。

[2]当时日本的和服商店根据不同顾客制定不同的价格，而且多为赊销。顾客不同，赊销价格也不相同。——译者注

[3]当时日本的和服商店采用的是将布料送到顾客家中的销售方式。——译者注

[4]後藤啓二（2006）『企業コンプライアンス』文藝春秋。



# 第六章
# 世界各国的长寿企业

## 一、世界各国长寿企业简介

正如第一章所述，无论是创业百年以上的长寿企业的数量，还是200年以上的企业数量，第2位以下的国家都与日本有很大差距，在占经济规模的相对值指标方面日本也是第一。此外，世界最为长寿的企业前10强中，前8名都是日本企业，其中金刚组公司名列第一。在前20强中日本企业有16家，占了80%。其他进入前20强的海外企业分别是，德国企业2家，英国和奥地利企业各1家，共计4家。从前20强的行业构成来看，酒店7家、餐饮4家，两类相加占了一半以上，其他包括工艺品、刀具、宗教用品、铸造（教会用钟）等，都是与人们的生活密切相关的行业。

从进行长寿企业研究的初期开始，就有人问长寿企业的研究对象中是否包括大学等教育机构和医院？这是一个很好的问题。医院和酒店的起源相同，属于营利组织还是非营利组织，其界限也比较模糊。我们的数据库中包括了教育机构、医院，还有体育俱乐部等非营利组

织，但是不包括寺院、神社、教会等宗教团体（见表6-1）。因为这些宗教团体的数量众多，其性质、背景各异，应该作为其他研究对象开展专门的研究。

| 名称 | 创业年份(年) | 国家 | 行业 |
|---|---|---|---|
| 英国国王学校，坎特伯雷 | 597 | 英国 | 教育 |
| 英国国王学校，罗切斯特 | 604 | 英国 | 教育 |
| 圣彼得中学 | 627 | 英国 | 教育 |
| Thetford 文法学校 | 631 | 英国 | 教育 |
| Hotel-Dieu de Paris | 651 | 法国 | 医疗 |
| 赫里福德教堂学校 | 676 | 英国 | 教育 |
| 伍斯特皇家文法学校 | 685 | 英国 | 教育 |
| Beverley 文法学校 | 700 | 英国 | 教育 |
| Gymnasium Paulinum | 797 | 德国 | 教育 |
| The Pilgrims' School | 900 | 英国 | 教育 |

表6-1　世界最长寿的非营利组织前10名

如果把视线转移到世界最长寿的非营利组织上，那么会出现与长寿企业完全不同的特征。世界最长寿的非营利组织前10名中，英国最多，占第一，其次是法国和德国；从行业来说，教育机构和医院最多。世界最长寿的非营利组织前10名中没有日本的机构入围，这是与长寿企业的情况完全不同的。日本至今还健在的最长寿的教育机构是立正大学（1580年成立），最长寿医院是爽神堂七山医院（1599年在大阪成立）。日本持续经营超过200年和100年以上的教育机构的数量分别是5家和286家；医院的数量分别是25家和134家（以上数据不包括国立和公立的教育机构和医院）。

长寿非营利组织超过长寿企业的情况，在东南亚的华侨世界也是一样的。华侨为了寻求海外的发展机会从祖国移民到国外，在移民所

到的国家具有很强的同乡意识，通常会抱团取暖，聚集在一个固定的地区居住和生活。目前东南亚各国还有很多华侨的同乡人组织成立的同乡会馆、学校、医院，以及祭祀同一祖先的墓地或会馆。

日本是长寿企业大国，但长寿非营利组织的数量却很少，为什么会出现这样截然相反的情况？这些都是需要从社会制度、历史等广泛视野研究的课题，也许这些研究还可以为解释日本成为长寿企业大国找到另一种视角。

接下来简单概括一下世界各国最长寿的企业和最长寿的非营利组织的情况。英国最长寿的国王学校（坎特伯雷，597年成立），是基督教的私立中学，也是全世界最古老的私立学校。此外，国王学校（罗切斯特，604年）、圣彼得中学（627年）、Thetford文法学校（631年）、赫里福德教堂学校（676年）、伍斯特皇家文法学校（685年）等都是英国最长寿的私立学校，以上这些学校都在长寿非营利组织前10强之中。此外，英国最长寿的医院是创建于1123年的圣巴塞洛缪医院。

在英国最长寿的企业中酒店最多。其中斗鸡老酒店（793年）被吉尼斯世界纪录收录为最古老的酒店。但是，Ferry Boat Inn（560年）也号称自己是最古老的酒店，The Bingley Arms （905年）、莱顿斯通的核桃树酒店、East London（912年）的历史也很悠久。

法国最长寿的酒店是位于巴黎的Hotel-Dieu de Paris（651年），历史最长的医院是Hospital Brothers of St.Anthony（1095年），最长寿的教育机构是Universitéde Toulouse（1229年），作为从事高中和大学一贯制教育的教育机构持续到今天。

法国最古老的长寿企业是Marquis de Goulaine酒庄（950年），该家族也被称作世界最古老的红酒制造家族。Goulaine家族拥有从公元1000年前后开始至今的古城堡，现在是第30代，也号称是最为古

老的酒庄，但开始酿造红酒的时间不明。此后是Château Cantemerle（1147年）、Abbey of Tamie奶酪农修道院（1150年）、Eyguebelle造酒厂（1239年）、Domaine Hospices de Beaujeu酒庄（1240年）。巴黎的La Tour dyArgent（1500年）是全球第3长寿[1]的餐厅。

德国的长寿企业集中在酒庄、啤酒酿造和酒店行业。首先，酒庄有作为修道院附属设施诞生的Staatsweingut Bergstrasse酒庄（765年），Schloss Johannisberg酒庄也有在公元8世纪酿造红酒的记录。酿造啤酒的工厂包括从768年开始酿造啤酒的Weihenstephan Abbey，1040年从弗赖辛市取得了许可证，号称是最古老的酿造啤酒企业。泰根湖修道院建造的啤酒酿造厂Herzoglich Bayerisches Brauhaus Tegernsee KG（1050年）的历史也很长。酒店有Rheinhotel Zur Krone（950年），是莱茵河岸最古老的酒店。当然也有Zum Roten Baeren（1311年）是最长寿酒店的说法，Schloss Vollrads酒店（1211年）的历史也很长。柏林的Die Letzte Instanz（1621年）是现存世界上第4古老的餐厅。

此外，德国的长寿教育机构也很多，包括Gymnasium Paulinum（797年）等。多数的中等教育机构为公立机构。

意大利最长寿的企业是Tenute Guicciardini Strozzi酒庄（994年），已经持续经营15代。名列第2的是Fonderia Pontificia Marinelli（1040年），是用传统的蜡制法铸造教会用钟的企业，1339年成为Marinelli家族的企业，改为现名。据报道，LyHotel Corona是持续经营1 000多年的酒店，但作为酒店的开业时间不明。Barone Ricasoli（1141年）是最古老的酒庄家族企业。此外，酒庄还有第30代的Marchesi deyFrescobaldi（1300年）、持续18代的Cordero di Montezemolo（1340年）。此外，博洛尼亚大学（1088

年）是世界上最古老的大学，但由于是国立大学，因此不在本书的研究范围之列。

西班牙的长寿企业集中在酒庄和酒店行业。最长寿的酒庄是安达卢西亚州的Valdespino酒庄（1430年），Valdespino家族1264年拿到领地后开始了雪利酒[2]的酿造，1999年将酒庄转给了Estevez家族。西班牙的长寿酒庄还有Ochoa及Marques de Griñon Estates，开始葡萄酒酿造的时间都比Valdespino酒庄晚些。Ochoa品牌红酒的酿造至少从1370年已经开始，Bodegas Ochoa的酿造始于1845年。当然也有报道称Codorniu的历史最为悠久，但事实是1551年才开始酿造。

此外，马德里的Sobrino de Botín被吉尼斯世界纪录登记为世界最古老的餐厅，但根据我们的数据库，该餐厅应该是世界第10。

再来看美国，美国的长寿企业与移民的存在息息相关。最古老的大农庄是Shirley Plantation，由从英国移民的托马斯·韦斯特爵士在1613年开始烟草和谷物的栽培，1638年卖给了希尔家族，希尔家族的第10代将其改造为包括婚礼场所在内的旅游设施，现在是第11代在经营，被称为全美国最古老的家族企业。[3]第2长寿的是Avedis Zildjian公司，是1623年由亚美尼亚人在土耳其创业的合金制造企业，1929年移民到美国，是乐器架子鼓的著名品牌，年销售收入30亿美元，现在是第14代。

接下来将视线转移到亚洲。印度最长寿的企业是House of Mewar（734年）[4]，现在是第76代。经营内容包括酒店、传媒、教育等诸多领域。其经营理念是“服务于社会；资源是社会委托公司保管的，公司使其增加后让后代继承下去是我们这代人的使命”。与日本的“社会之公器”的理念十分相似（见图6-1）。这也许是佛教的影响所致，今后一定要找机会去当地进行实地调查。

House of Mewar 的管理理念

（印度，734 年创业，现为第 76 代）

| |
|---|
| 服务社区，服务领袖，服务神；<br>保护和发展社区；<br>将同样的责任传给下一代。<br>永不占有任何东西；<br>作为保管人保管所积累的财富，<br>并将其作为宝贵的遗产代代相传。 |










图6-1　印度最古老企业的管理理念

中国把1956年以前开始经营并持续至今的企业称为“老字号”，商务部从1991年开始对老字号企业进行调查并给予支持。1956年中国开始了公私合营，把私有企业变为国有企业。市场经济改革开始（1978年）之后，老字号又成为国有企业民营化和培育民营企业的一面旗帜。中国大陆被认定的老字号有1 600多家，从前100家的情况来看，行业构成为：医药31家、食品25家、餐饮20家、造酒8家；从地区构成来看，老字号比较多的地区为广东14家、浙江12家、上海11家、北京11家、山东8家、天津7家。从经营情况看，70%的老字号经营状况极为艰难。老字号中超过100年的企业有200多家，最老的是北京明珠琉璃制品有限公司（陶瓷制造企业，1267年创立）。当然，以上老字号中也包含了国有企业。

在韩国，现存最古老的成均馆大学号称是亚洲最古老的大学。1398年继承了高丽的成均馆，在首都汉城（首尔）成立了成均馆，1946年开设为大学。有人说韩国的土壤不适合培育长寿企业。2011

年5月，韩国银行制作了《日本企业长寿的原因及启示》的报告集，此时正值韩国最大的财阀三星集团从创业第一代向第二代传承事业的时期，因此韩国银行对具有丰富事业继承经验的日本长寿企业表现出了浓厚的兴趣。

越南最长寿的东医家传寿春堂[5]是从1743年开始营业的中药药店，现在是第16代。此外，河内的Cha Ca La Vong（1871年）是当地有名的餐厅。前者是经营中药的企业，应该是离中国国境很近的地区的与中国相关联的企业。

在中国台湾地区，长寿企业被称为“百年老店”，集中在台北、台中等地区。有很多从日本统治时期持续下来的生产酱油、点心的百年老店。最老的是松山妈祖庙（1758年），是同乡出身的人创建的同乡团体。

泰国商业的一大半是由华人华侨经营的，其中不乏百年以上的企业。最老的企业是Kamol Kij集团，1789年开始从事大米等谷物贸易。

马来西亚的工商业企业中，华人华侨的企业比例也很大。中药店仁爱堂（1796年）、锡制品行业的Royal Selangor（1885年）等，还有很多同乡团体、同姓团体由华人运营，支撑着他们的生活。最古老的槟榔屿广东暨汀州会馆（1795年）就是广东省同乡的团体。

新加坡的长寿企业由华人华侨企业和英国企业构成，但前者占绝大多数。前者有Tiger Balm的虎标万金油（1870年），后者有著名的Straits Times报纸（1845年）。最古老的新加坡曹家馆是从1819年开始持续到今天的曹氏一族的同姓团体。

通过上述分析可以发现，国家和地区不同，长寿企业的行业分布和数量也千差万别。但是，长寿企业中酿酒企业较多是世界各国共通的现象。尽管酒的种类和历史的长短各不相同，但酿酒企业在很多国

家和地区都有分布。

---

注释

[1]日本最长寿的餐厅三杰为奴茶屋（1447年）、本家尾张屋（1465年）和大德寺一久（1486年），以上三家餐厅均在京都。

[2]雪利酒，加强红酒。——译者注

[3]该公司官网：http／／www.shirleyplantation.com／history。

[4]http／／www.royalcarsofudaipur.org／The__House__of__Mewar.aspx．

[5]http／／dongythoxuanduong.com.vn／．

## 二、日本长寿企业和其他国家长寿企业的异同点

日本企业有很多在其他国家特别是欧美国家的企业中难以见到的特点。仅从长寿企业来看，至少有“愚直”“量力经营”“报恩”“企业乃社会之公器”四个特征。这些特征就是日本长寿企业和其他国家长寿企业的主要不同点。

第一是“愚直”。愚直与认真的意思相近，但认真的程度很强的时候就变成了愚直[1]。追求工匠精神达到极致，有时甚至牺牲了自己的人生也要不辱使命，这就是愚直的典型表现。

这种心无旁骛的作风是日本长寿企业的典型特征，但难以和外国人进行解释和说明。如果使用英语，也许需要很长的句子进行说明对方才能理解，因为我们难以找到与其意思完全相同的英文单词。有趣的是，在中文中，“愚直”一词在《列子》《唐韩愈》《三国演义》等古典作品中并不罕见。另外，现在中国的许多书店中摆了很多以“愚直”一词开头的稻盛和夫的著作。

第二是“量力经营”。意思是不进行超过自身能力范围的规模扩张，不盲目冒险。这个单词对于日本人来说很好理解，但直到最近为止，在外语中都没有找到与这个词的词义完全一致的成语。

但是，最近在中国发现了类似的语言表述方式，有中国友人说“量力经营”一词就是根据企业自身能力开展经营活动。如果中国有“量力经营”的实例，我们很想知道其经营者的思想源泉来自哪里。

第三是“报恩”。从周围的人获得帮助后，要用帮助对方的方式给予报答。这种报恩的思想从古代开始就根植于日本人的心中。2011年东日本大地震发生时，我们听到很多事情，已经在第一章第三节做过

介绍。

在中国，我们曾目睹过中国企业在公司内部张贴“感恩”的标语，大概意思是劝人们接受来自周围人的恩惠后要主动去报答。“恩”的思想起源于佛教，因此佛教影响较大的泰国、缅甸也应该有类似的词汇。

第四是“企业乃社会之公器”。意思是，企业是社会性存在，不能为了利欲而经营。松下幸之助先生曾经明确指出：“经营资源属于社会，是为了增加社会福祉寄存和托付给经营者的。”松下先生创建松下电器公司时，公司的资本金都是由他本人和家族出资的，按照法律解释，企业是个人所有。但是，松下先生强调“经营资源属于社会”。经营资源是经营者从社会得到的临时寄存之物，是被“寄托”的资源。而且这个“寄托”是有条件的，即以“增加社会福祉”为条件。

在印度也存在与松下幸之助语录酷似的企业经营理念，这一点在本章的第一节已经进行了说明。在中国，我们遇到了以“私有企业非私有”为创业精神的“大午集团”（下一节详细介绍）。此外，在山西有一家叫“山西美锦能源”[2]的能源类企业，创业者的精神就是“企业乃社会之公器”。创始人姚巨货（2014年去世）把自己称为“过路财神”，该公司的创业始于1981年，是一家年轻的企业，这个精神的传承有待今后继续观察。

“企业乃社会之公器”的英语翻译为“Corporation as a social public organ”。但是，这种翻译容易引起误解。因为在英美国家，关于企业如果说到“public”，意味着是上市公司。之所以将企业在股票市场上市称作public，是因为上市公司的股票在股票市场这一公共场所谁都可以买卖。但是，在日本的“社会之公器”意味着企业是社会性的存在，其目的是对社会做出贡献，这一点与欧美的public意思完全不同。同为public一词，在欧美是手段，在日本则变为目的，因此容

易产生混乱。为了防止产生误解，需要进行很长的说明。

以上对日本长寿企业的固有特征分四点进行了简单说明。这就是“愚直”“量力经营”“报恩”“企业乃社会之公器”，长寿企业的基因就隐秘于其中，这大概就是日本与其他国家长寿企业的不同之所在吧。换言之，日本的长寿企业精髓是，企业站在社会公器的立场上，对社会和帮助过自己的利益相关者进行持续报恩，并始终坚持量力经营这种愚直。

---

注释

[1]这里的愚直不是“迟钝”和“笨拙”之意，而是为了实现目标勇往直前，绝不打折扣的一根筋精神。——译者注

[2]http ／ ／ sxmeijin.cn.china.cn ．

## 三、各国长寿企业的优点

日本作为卓越的世界长寿企业大国，有丰富的实现企业长寿的智慧和经验。日本企业的这些特征在前面已经进行了说明。但与此同时，日本企业应该向海外企业学习的东西也不少。

日本被称为一个以心传心的隐性知识的社会，这些特点来源于单一民族国家，无论什么事情，即使不用明确的文字写出来也可以传承和共有。但是，随着社会变化，日本社会也在趋于多样化，世世代代通过口授传下来的教训、秘诀等继续按照原有的隐形知识方式进行传承变得越来越困难了。

而在多民族社会占大多数的海外国家，是利用文字进行信息的传递和知识共享，社会的各种关系都是建立在明文契约基础之上的。于是海外有很多在日本难以见到的各种规则和组织。以下介绍几种有益于日本保持长寿企业大国地位的海外的规则和组织。

第一是作为资产继承组织的家族办公室。家族办公室[1]是在欧美比较发达的私人组织，该组织对家族拥有的巨额资产进行积极的经营、保值、应用等活动，同时起到对现任家族的领导、分工决定、资产分配以及后代的继承和培养等功能。其目的就是实现家族的永续发展。

早在19世纪的美国，以产业革命为契机，诞生了卡内基、范德比尔特、洛克菲勒等大资本家的以资产保全和继承为目的的家族办公室。据说，美国拥有3 000个家族办公室。在欧洲，以瑞士为中心，也存在着家族办公室。

在日本，谈到资产管理公司，“二战”之前就有以三井家族的大元

方[2]等为代表的机构。但是，家族办公室不仅管理金钱形式的财产，而且统一管理老板家族的三大财产（人的财产、知识的财产、金钱的财产）。

家族办公室被介绍到日本已经有20年以上的历史，但还很少有人关注。但是在包括中国在内的亚洲各国的主要城市，家族办公室都发展十分迅速，据说已经有200多个，预计未来8年还会增加数倍。与拥有类似功能的私人银行相比较，多数家族办公室是一个家族运营的资产管理公司，手续费便宜，而且可以根据家族的需要进行定制化的资产运营。

第二是家族会议。所谓家族会议，就是与家族企业经营相关的人定期召开会议。据说欧美的多数家族企业都有家族会议，其目的是通过会议的各种议程实现家族团结，加深对家族企业经营的理解。

在“二战”之前的日本，1898年制定的《民法》对于家族制度有明确的规定。家族会议以户主为中心，会议召开的目的是实现家族的团结，也是在家族的重要事项中贯彻户主意志的重要场所。“二战”之后，1947年对《民法》进行了大规模修改，对原来的家族制度也进行了根本的改革，与户主、家族继承人等一样，家族会议的概念也取消了。尽管还有一些家庭还在召开家族会议，但数量已经很少。

如前所述，欧美的家族会议其重要目的是实现家族团结，会议议程中有各种活动，很多项目是下一代和配偶也可以轻松参加的。“二战”前日本的家族会议的内容也并不都是严肃的议程，比如，涩泽荣一家除去每个月的例会外，在每年春天的总会上还会举行赏花大会，参加者不仅包括下一代，还包括家族成员的配偶。

十分遗憾的是，日本在“二战”后对《宪法》和《民法》进行了大规模的修改，这些传统都消失了，这对于以后维持企业的长寿可能会产生很大障碍。“二战”后的70年，在《民法》修改后，家族制度作为

一种习惯存续了下来，但“二战”后已经进行了大约三次世代交替，即将出现家族制度质的变化。如何实现以户主为核心的家族的团结，作为担当家族团结重任的组织，家族会议的复活是紧要课题。

第三是法人治理。长寿企业的法人治理可以分为家族治理和企业治理两种类型。前者除去有家族会议之外，还包括家族团结的精神支柱“家训”，以及家族团结的规则“家法”。在一般的企业治理结构基础之上，“家训”“家法”增加了非家族成员的干部员工关心的企业信息公开和公平的人事制度等内容。

以上这些都是基于这样一个认识：长寿企业基本都是家族企业。家族企业治理的另一个着眼点是家族和企业经营的接点。

只要是家族成员，就可以无条件地进入公司工作，成为企业的经营者吗？本书介绍了两家公司关于家族成员进入公司工作的不成文规定（山本海苔店、龟甲万）。家族企业要有家族的自律性。如果没有一定的紧张感，就会导致松懈，自私自利的思想逐渐抬头。

这里想介绍一个中国企业由员工选举管理者的实例。河北省的大午集团是1983年由孙大午（1953—　）与妻子共同创业的企业，最早就是饲养了50头猪和100只鸡，现在已经成长为一家拥有4 000名员工的企业集团。现在的业务内容包括养殖种植、食品加工、教育医疗、旅游观光四大产业。

该公司位于距离北京40分钟高铁车程的保定市，员工和其家族成员1万人住在公司的周围，被称作大午镇，学校、医院、超市、加油站等所有生活必需的设施都由大午集团负责提供。达到10万人的发展目标并不是梦想。

尽管公司的业务内容也很值得关注，但在这里要介绍的是孙大午亲自导入的基于《宪法》基本原则的“私企立宪制”，其核心是三权分立和管理者选举制度，这里暂且称为“大午型治理结构”。“大午型治理

结构”的基本理念是“私有、公治、共享”三原则。“私有”是企业归孙氏家族所有，“公治”是依据公司基本法的企业治理，“共享”意味着全员幸福。

“大午型治理结构”的具体内容将在下节进行说明，这里首先回顾一下创立该制度的背景。孙大午曾经在2003年为了扩充企业业务从员工募集资金，因为非法集资罪而被捕。尽管其本人极力主张无罪，但法律就是法律，后被判缓期执行，当年年底释放。

大午型治理结构正是以这件事为契机诞生了。通过这一事件孙大午痛感到，自己一个人全权管理企业的方式风险很大。繁荣的时候没有问题，一旦出现问题，将全军覆没。在押期间，他的两个儿子全面负责公司事务，他切身感受到两个儿子需要一个平台，展现他们的能力，发挥他们的才能。在押期间，孙大午读了很多书，并且学习了海外的三权分立制度。孙大午生长在农村，只有初中学历，但他积极好学，在押期间还学习了英语，并且持续到今天。

孙大午受儒家思想影响很大，在公司内部张贴了诸如修身、治国、平天下这样来自儒家思想的关键词。此外，为了孝敬信仰佛教的母亲，孙大午在公司的院子里建设了寺庙，由此可以判断，他对佛教也有一定程度的理解。孙大午是中国共产党党员，在出事之前还曾被选为党代会的代表。

下一节将对大午型治理结构的“私企立宪制度”进行详细介绍。虽然该公司从创业开始至今只有30年时间，但该公司的实际做法作为风险管理的一个案例值得我们参考。

---

注释

[1]本内容来自FBN日本：http ／／www.fbnj.jp。

[2]随着业务从和服制作扩大到银行票据等，于1694年设立的统括家政和家业的组织。

## 四、大午型治理结构——私企立宪制度

如上一节所述，大午型治理结构的基本理念是“私有、公治、共享”三原则，是为了防止过分依赖某一个有能力的领导者而制定的风险管理制度。这一原则作为该公司基本法的根本原则，设立了“私企立宪制度”，包括46项内容。

大午集团私企立宪制的第一节，首先明确了三权分立的原则，即分为决策权、执行权、所有权，分别由董事会、理事会、监事会各司其职。这一制度可以按照日本股份制公司的董事会、高管会议、股东大会来理解。作为上述各权力机构的代表，董事长、理事长和监事长每月举行一次会议，决定大午集团的基本经营方针。

董事会是公司的最高权力机构，董事由员工选举产生。董事任期2年，董事长任期4年，可以连任。董事会的职责如下：

•制定大午集团的发展战略。

•决定集团年度生产、经营、投资和工作计划。

•制定年度干部员工激励机制、年终利润分配方案。

•协调集团成员单位之间的生产、经营、协作关系。

•制定、修改集团章程和制度。

理事会是集团的执行机构，按照董事会的决议开展经营活动。理事会由总经理负责召开，每月召开1～2次理事会。总经理的裁量权为100万元，理事长和董事长的裁量权为300万元，超过300万元需要经过理事长、董事长和监事长的共同裁决（见图6-2）。

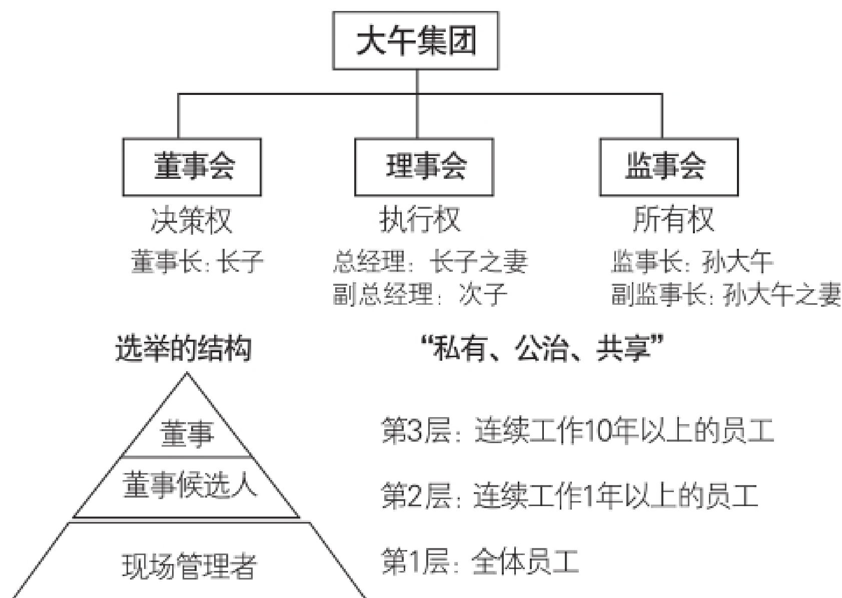



图6-2　大午型治理结构

监事会由孙氏家族成员和工会、法监部、财务部的代表构成。已经出嫁的孙氏家族成员可以作为孙氏家族成员代表成为监事，但不包含其后代。监事长实行继承制。监事会的职责如下：

•制定和管理作为大午集团根本原则的"私企立宪制度"。

•组织董事换届选举。

•检查大午集团的财务和公司业务。

•对董事长和总经理进行监督。

•监督审核董事会、理事会提交的集团公司财务报告等财务资料。

•监事长可以根据需要列席董事会和理事会的会议。

监事会可以提取公司上一财年利润10%作为监事长（会）专用资金，主要用于公益事业。监事会下面设置家族委员会和顾问委员会。

目前该公司的主要领导如下（◎为监事会成员）。

监事长：孙大午◎

副监事长：刘会茹（孙大午之妻）◎

董事长：孙萌（孙大午长子）◎

总经理：刘平（孙萌之妻）

副总经理：孙硕（孙大午次子）◎

监事会成员除上述成员外，还包括孙萌和孙硕的配偶及子女（各两名）。监事会的成员掌握大午集团的所有权，但不允许分割。

该公司董事的选举由三个层次构成。第1层（最下层）是选举生产部门的代表，由全体员工进行选举。第2层（中间层）是选举产生董事候选人，投票者为入职1年以上的员工。第3层（最高层）是选举产生董事，投票者为工作10年以上的员工。经过上述三个层次的直接选举，产生公司董事。

选举每隔一年举行一次，我有幸观摩了第6次选举的现场实况。2017年1月4日，我亲自观摩了教育事业部门的第2层次的选举会。选举会场设在一个很大的体育馆，候选人在台上演讲之后进行无记名投票，然后由选举委员会进行开票，选出4名董事候选人。这样，次年3月再从每个业务领域选出的高管候选人（合计34人）中最终选出17名公司董事。

这一做法并不能保证职位高的管理者可以再次自动当选。事实上，某部门的负责人作为第2层选举的候选人登场后说道："在过去6年里，在第1层选举中我每次都被选为部门代表，但在第2层选举中都落选了。"引来一片笑声。孙氏家族也要经受选举的洗礼。



# 第七章
# 结束语：实现百年经营

## 一、21世纪的商业模式

作为21世纪全球企业孜孜以求的可持续发展的商业模式典范，长寿企业值得我们关注。首先，长寿企业的经营不仅重视自身利益，而且重视社会全体的福祉，从其“三方共赢”的理念中可以看到，长寿企业将顾客价值和企业社会责任放在企业战略的优先地位。更为重要的是，在地球资源有限这一制约条件下，长寿企业的资源节约型经营模式更具意义。

2014年9月，美国前副总统戈尔访日时我有机会见到了戈尔。与戈尔的见面是在一个不到10人的午餐会上，我认为这是一个展示自己研究成果的好机会，就准备了4页PPT带到午餐会，其中的1页如图7-1所示。

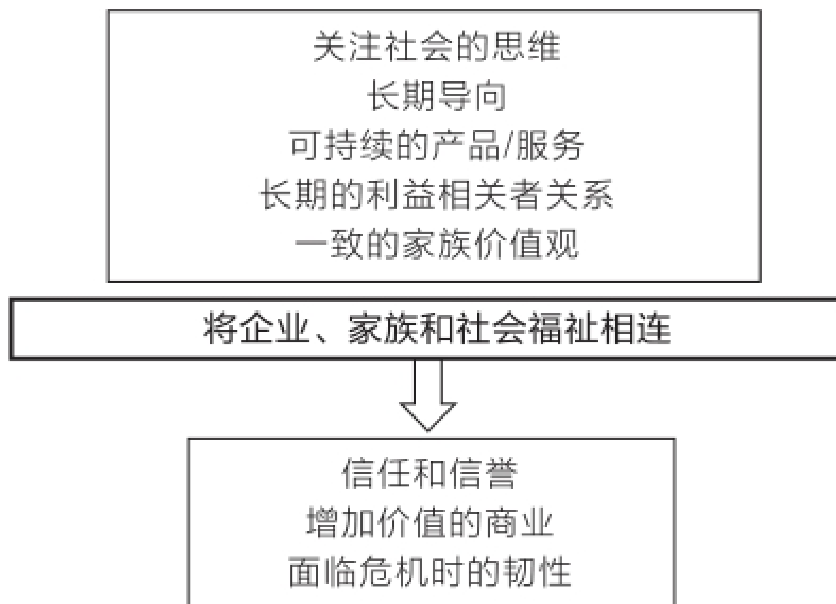



图7-1　长寿企业与21世纪商业模式

在展示完持续经营百年以上的企业数量的相关数据后，我列举了企业长寿的5个原因，分别是：

•关注社会的思维。

•长期导向。

•可持续的产品／服务。

•长期的利益相关者关系。

•一致的家族价值观。

长寿企业持续从事真正提升价值的商业活动，实现了企业经营、家族、社会福祉的关联，得到社会各界的广泛信赖和高度评价，而且在遇到天灾时，也可以发挥快速恢复的能力，是重要的社会存在。

当时，我特别强调了如下观点：长寿企业以“量力经营”为经营宗旨，不做好高骛远之事。这种经营模式不仅可以提高经营资源的利用

效率，而且是在地球资源有限这一制约条件下，全世界共同追求的21世纪新型经营模式。

听完我的发言，戈尔首先对于日本是长寿企业大国表示敬意，接下来表示赞同上述观点。众所周知，戈尔是诺贝尔和平奖的获奖者，从副总统的职位上退下来之后在解决地球环境问题上花费了大量的精力和心血。尽管当天中午给我的发言时间很短，但戈尔对于有限资源的高效利用和不好高骛远的“量力经营”表现出很大的兴趣，并对我的发言热心地给予了点评。在当天晚上的演讲会上，戈尔还引用了我的数据，说明他对这一问题抱有很大兴趣。

本书以风险管理为焦点，对长寿企业的特征进行了说明。关于高效率利用资源方面，本书并未进行介绍。但实施“量力经营”，不仅可以节约人、财、物等投入的要素资源，而且与短期决战型的企业经营模式相比较，失败的可能性会更低。

与“量力经营”相反，短期决战型商业模式在市场需求扩大时期会寻求企业规模的扩大，很容易导致过剩投资的出现。这种投资过剩不仅体现在设备、原材料、生产等方面，在人员招聘、宣传广告等方面也都可能出现广泛的投资过剩。相反，如果业绩不能达到预期水平，则会出现业务的缩小或撤退，此时会发生折旧尚未收回的设备的废弃、不良库存、大幅降价等方面的损失（见第一章图1-4）。此外，在规模扩大时花费巨大成本招聘来的员工，在缩小规模或撤退时需要裁员，为此企业还必须支付相应的退休金或赔偿金等费用。

综上所述，短期决战型商业模式在业务扩大和缩减两种情况下都会出现不必要的成本支出，资源的利用效率很低，这就是21世纪长寿企业经营模式受到广泛重视的主要原因。

随着对地球资源有限性认识的逐步提高，企业节约资源的意识也在加强。但是，目前的资源节约更多地集中在产品的制造过程以及原

材料消耗或能源消耗效率的范畴，还缺乏着眼于企业经营活动全过程的思考。我希望，在地球资源有限这一制约条件下，长寿企业经营模式在今天所展现的特殊意义能够引起社会的广泛重视。

## 二、“社会之公器”的源泉

本书就长寿企业的风险管理进行了研究，通过介绍有关人事、业务、天灾、伦理方面风险的企业案例，揭示了长寿企业的基因。尽管各章介绍的风险种类各不相同，但是风险管理共同的关键词是：抑制私利私欲、重视社会公益，以及绝不妥协的高质量取向（第三章）；将竞争对手转化为伙伴（第三章）；与社区共存（第三章）；通过相互支援得到恢复（第四章）；先义后利（第五章）；向竞争对手公开技术（第三章、第五章）。

以上作为日本企业固有的商业伦理，可以用“社会之公器”进行概括（第六章）。以下探讨“社会之公器”志向的根源所在。

松下幸之助（1894—1989年）经常将自己创办的企业称为“社会之公器”，但他第一次使用这一说法是什么时候目前难以考证。比如，1971年2月在关西企业界聚会上，松下先生就曾经有过企业具有公共性格的发言（吉田，2009：221），此外还有“所谓企业经营……是公事，企业乃社会之公器”（松下，1978：26）的记载，但在这之前的发言已经没有文献可以确认。

从松下公司史来看，松下先生关于“社会之公器”思想的发言可以追溯到1946年前后（见图7-2）。1946年6月，GHQ[1]将松下公司认定为财阀，成为拆分的对象。松下先生提出：“必须强调的是，我们一直为作为社会公器的企业的发展进行持续努力，（松下公司）与所谓的财阀有着本质不同。”结果，当年松下公司就被从财阀名单中剔除出来（松下电器，1953：28）。

企业是全体国民的公有财产/公有事业

企业乃社会之公器。
因此，企业必须与社会共同发展。
如果只是自己的公司欣欣向荣，那也只是短暂的现象，不可能长期持续。
这些是自然法则，社会法则。
无论是自然界还是人类社会，共存共荣都是其本来面目。

松下幸之助《实践管理哲学》

图7-2　企业是全体国民的公有财产

如果进一步向前追溯，在松下公司的创业初期，松下幸之助就认识到，所谓公司的利益，“仔细想一想，这些钱原来都是国家的”，此后，这些想法进一步发展为“所谓企业，形式上是股份公司，即便是私有制的企业，其本质上也是社会所属物，是公器，如果公器产生了赤字就是一种犯罪”（PHP综合研究所，1993）。

从松下公司的公司史来看，当时松下先生并未使用“社会之公器”这一语言表述，也许当时这一想法尚未完全确立。但是，其源流在创业不久便已现端倪。松下电器制作所设立于1918年，但松下幸之助却将1932年5月5日确定为创业纪念日，原因在于在这一天，松下先生领悟到了企业应有的真正使命。1928年日本经济开始进入萧条期，但松下公司没有受到经济萧条的影响，企业发展依然顺利。在企业的这一扩大期，松下先生回顾了创业10年的历程，领悟到了企业是“寄存给自己的东西”。

“松下必须把从经销商收到的货款看成经销商寄存的钱，是应经销商的要求留作生产的资金。从经销商拿到的钱都源自消费者，松下的所有资金都是社会寄存的。松下公司就是社会寄存给我们的。既然是社会寄存给我们的事业，我们当然要正确地经营，正确地发展。为

社会的发展和人民生活水平的提高做出贡献是我们的职责，这才是我们事业的正确方向。”（松下电器，1968：71）

1929年制定的“松下电器纲领”，最初的内容是：“充分考虑企业赢利和社会正义的协调，为实现国家产业的发展、社会生活的改善和向上做出贡献。”在此基础上加上了“信条”和“经营精神”，制定出了最终的公司纲领。松下公司的纲领就是一个宣言，那就是松下公司不把自己的业务看作单纯追求利润的手段。

综合以上内容，我推断，松下幸之助在1925年左右就意识到公司不是私有物，是社会预存的。1946年，最晚在1953年就正式使用了“公器”这一词汇来表达，强调要排除私欲，企业对社会负有责任。

同样的想法在涩泽荣一（1840—1931年）身上也早已经存在。涩泽荣一是日本资本主义之父，被评为倡导以儒家思想为经营理念的最卓越的代表人物（土屋，2002：193）。他的理念可以概括为“道德经济合一论”“打破官尊民卑”，“道德经济合一论”也被称为“论语算盘论”“义利两全论”。

涩泽从青年时代就寻求正确的商业道德，从《论语》中汲取儒家文化的社会福利经济思想，早在1873年就将“道德经济合一说”置于其思想体系的中心地位（土屋，2002：221-222）。涩泽也受到阳明学者山田方谷（1805—1877年，幕府末期主导了“备中松山藩”的藩政改革）的徒弟三岛中州倡导的“义利合一论”的影响。“义利两全论”和“义利合一论”的“义”是伦理，“利”是利益（见图7-3）。

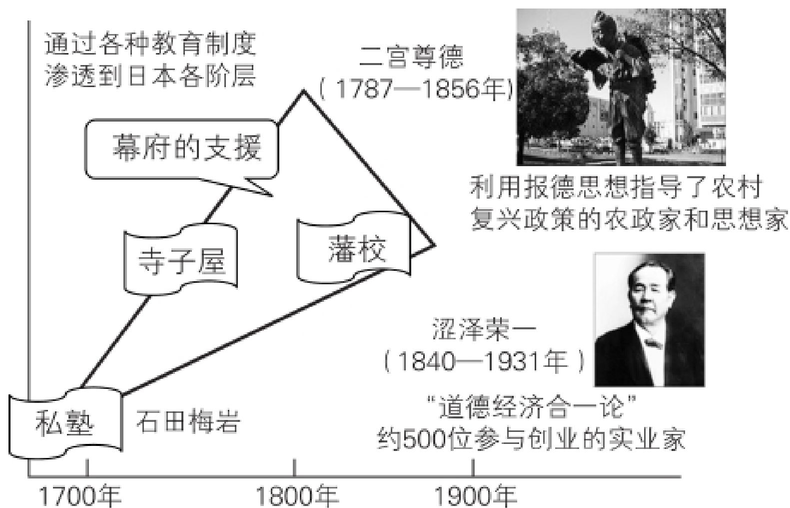



图7-3　心学的影响

道德和经济共存的思想与二宫尊德（1787—1856年）的主张也是一脉相承的。他"量入为出"和"禅让"的生活方式对农村的复兴做出了重大贡献。其基本思想是，遵从自然（天道），抑制欲望，鼓励勤劳和积蓄，重视"人道"（杉原等，1990：204 - 205）。就像尊德自称的"神、儒、佛三位一体论"一样，他力主神道、儒教及佛教相互融合，重视农民的实践经验。

中国研究二宫尊德的学者刘金才认为，二宫尊德的经济思想推动了"城市商人的商品经济、基于货币逻辑的价值伦理、以农业文明为基础的传统价值理论三者的有机结合，获得士农工商各阶层的共同认知"。图7-4展示了长寿企业经营思想的背景。

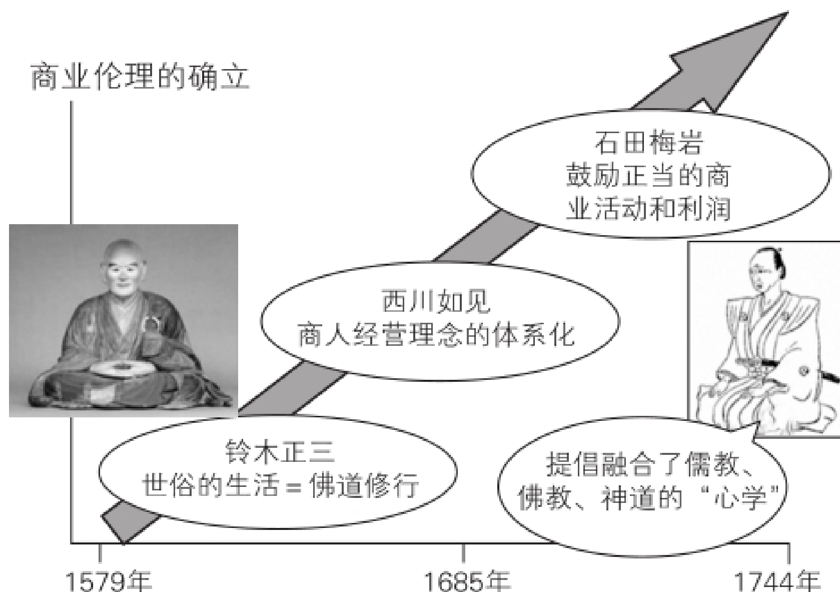



图7-4　长寿企业经营思想的背景

这里还需要重点提及一个人——石田梅岩（1685—1744年）。石田梅岩在《都鄙问答》（1739年）等著作中强调了商业对于社会的意义，提出商人通过正当手段获取利润，如同武士从君主处领取俸禄一样天经地义。此外，他还对商人给予了很高的评价，认为商人在社会的供给和需求中发挥着中介作用，商人的存在有益于社会，主张按照进货成本不加利润进行销售的做法是错误的。

石田梅岩的理论后来被称作石门心学。土屋乔雄认为石门心学可以与后来的福泽谕吉（1835—1901年）相匹敌，给予很高评价。江户中期的幕府把以荻生徂徕（1666—1728年）为代表的商人视为罪恶之人，进行排斥和压制。石田梅岩的学说与幕府的理念相反，对于商人的作用给予了很高评价。

此外，商业作为一个独立的职业，应得到利润的主张，与亨利·福特的“企业活动是一种社会贡献，利润是其结果”这一理念是相通的（土屋，2002：169），具有进步性，被认为既是对于人类生活的意

义的探求，是对本性进行探索的人生哲学，也是社会教化运动（石川，1938）。

心学将私欲和公欲进行了区分。所谓公欲，是要珍爱父母和妻子，爱护亲属和员工，为了防备意外而厉行节约，这些被土屋评价为“社会责任的萌芽”（土屋，2002：173）。而私欲是只追求自己的物欲，以自我为中心。此外，石田梅岩的高徒手岛堵庵（1718—1786年）的父亲所著《商人夜话草》（1727年发行）中区分了我欲和公欲，主张从伦理来看，不以自己为中心的公欲才是正确的（坂本，1976：929 - 930）。手岛堵庵将以自我为中心称为利欲，上述的公欲不是利欲。

这样，心学肯定了公欲的伦理性和重要性，否定了以自我为中心的私欲。通过买卖获得的利益是利益相关者共同努力的结果，不能一人独吞。获得的利益用于援助周围有困难的人方为有德，如果不施于人，即使不被自己消费，也是金钱的奴隶（坂本，1976：929-930）。

石田梅岩和石门心学都没有使用“社会之公器”这一语言表现形式，但其思想完全一致，社会影响也很大。心学的主张没有否定德川幕府确立的士农工商身份制度，石田梅岩对此十分慎重。石田梅岩曾经险些被幕府逮捕，但随着心学的普及，在江户后期幕府也转为对心学给予肯定评价，并用其教育武士和农民。对于商人来说，石门心学的意义十分重大。商人在德川幕府的身份制度中属于最下层，石门心学为商人存在意义的正当化提供了理论依据。该学说重新定位了商业活动的意义，将家业传给后世并使其继承并非个人私欲，而是具有社会意义的活动，使商人将家业传给后人的行为变得正当化和合理化。在这一背景下，各地的商家开始邀请石门心学的学者为自己制定家训。

在石田梅岩之前，西川如见（1648—1724年）、铃木正三（1579—1655年）也曾经提倡职业伦理。西川如见和铃木正三分别受到儒教和佛教的影响，提出了与“社会之公器”相似的思想。但是，从商业伦理的体系化、公欲的明确提出，以及影响力的大小等方面看，石田梅岩才是“社会之公器”的鼻祖。

关于石田梅岩和二宫尊德、涩泽荣一的思想的关系，二宫尊德说过，在他开始讲课之前，曾经请心学学者先进行演讲；涩泽荣一在财政改革中活用了报德思想，而且对于心学给予了很好的评价。三者都受儒家思想影响，三者有共同的实践体验，这是贯穿“社会之公器”思想的系谱。

当然，也有一些学者深挖到在经营理念、企业文化及风土环境层面研究“社会之公器”思想的系谱。土屋（1964、1967）指出，在日本的经营理念方面，江户时代就重视商人之道，伊原西鹤和石田梅岩的“求道”，即“正道的买卖”是日本经营理念的特征。土屋的研究从这个脉络对涩泽荣一进行了定位，阐明了“道德经济合一”或“义利两全”的意义（土屋，1992：12-13）。

当然，中国和韩国也有来源于儒家思想的“义”的概念，与“社会之公器”的概念有共通之处。但是，中韩两国在重视“义”的同时，由于将商业视为“恶”的儒家思想的影响，没有将利润正当化（余，1991），这一点与日本立足于道德经济合一的“社会之公器”思想有很大不同。商业的持续需要一定的利润，主张经济和道德两立的日本先贤们是具有先见之明的。从石田梅岩开始，到二宫尊德、涩泽荣一，这些人的共通之处是，他们的思想都来源于实践，是实用之学，且具有先见之明。石田梅岩曾经在商家工作，40多岁开始开办私塾。石田梅岩的时代，日本和中国、朝鲜半岛一样，都受到儒家思想的影响，蔑视商业。大胆挑战轻商的传统思想，积极创造有意义的思想，以此为基

础，社会之公器的理念开始开花。

同样以儒家思想为思想基础的日本、中国及韩国的以“义”为根基的“社会之公器”思想是东亚各国的共同财产，应该对其进行重新评价。对于为资本主义的将来发愁，摸索新商业模式的欧美各国来说，社会之公器作为新的资本主义模式，具有重要的参考价值。

这样，石田梅岩将中国传来的儒教和佛教，以及日本固有的神道相融合，将以“社会之公器”为思想基础的商业伦理进行了体系化。儒教、佛教、神道，为日本社会、历史、文化的方方面面带来深刻影响，是日本文明的核心要素。

在这里从日本文明的视角，对包括“社会之公器”志向在内的长寿企业的特征进行概括。

国际政治学家塞缪尔·亨廷顿在其著作《文明的冲突》中将现代文明分为8大类，即西欧文明、东欧文明、伊斯兰文明、印度文明、拉美文明、非洲文明、中华文明、日本文明。韩国被包含在了中华文明之中，而日本文明于7世纪前后从中华文明中独立出来，成为一类独立的文明。阿诺德·约瑟夫·汤因比[2]也认为日本的文明具有独特性，塞缪尔·亨廷顿沿用了历史学的这一分类。

那么，日本文明的特点到底是什么？从长寿企业的角度可以列举3个特征。第一是“和”的精神。圣德太子的17条宪法中第1条就是“以和为贵”，被广泛引用。此外，正如和辻哲郎在《风土》一书中指出的那样，日本受季风气候影响，日本人形成了特有的包容、忍耐的性格。日本农民种植的主要农作物是水稻，对于水稻种植来说最重要的是水。水具有公共财物的特征，需要共同管理，因此日本社会有着地缘共同体的意识。这种遵从自然，与自然相协调的性格与地缘共同体的意识共同强化了“和”的意识，产生了重视共同体的日本“和”精神，形成了日本文化的这一特征。

第二是文化相对主义。其特征是对于外来文化具有接纳性，日本固有的宗教“神道”中的多神教性格对于接纳性的形成起到了很大作用。结果形成了日本社会对变化的灵活应对，以及对外来文化的接纳、学习和同化等一系列行为特征。

第三是持续向上的志向。表现在重视细节、追求好东西的意愿和行动，其中不仅包含技术层面的工匠气质，也包括柔道、茶道中追求的精神层面积极向上的志向。形成日本文化中持续向上志向的背景之一是儒家思想的影响。日本自古以来重视教育，教育的普及率高，高识字率使得积极向上的志向成为可能。另外，每天吃饭时使用的筷子具有促进手指更加发达、使指尖更灵活的效果。

在本书开始简单介绍了日本成为长寿企业大国的根源——日本价值观。这里的内容正是对前面内容的补充说明。

---

注释

[1]“二战”后驻日本盟军最高司令部。——译者注

[2]英国著名历史学家，代表作包括《历史研究》《人类与大地母亲》《经受着考验的文明》《世界和西方》等。——译者注

## 三、长寿企业的基因

在结束本书的写作之前，让我们再次确认一下长寿企业形成并长期传承下来的基因精髓。本书通过企业案例对人事、业务、天灾、伦理相关的风险管理进行深度挖掘。第六章以世界各国和日本的区别为着眼点，使用愚直、量力经营、报恩、企业乃社会之公器等日本的特有词汇揭示了长寿企业的基因（见图7-5）。日本长寿企业的精髓在于：企业站在“社会之公器”的立场上，对于对自己有恩的利益相关者及社会进行持续报恩，不好高骛远，踏实地从事与企业能力相符的经营活动，所谓愚直精神。

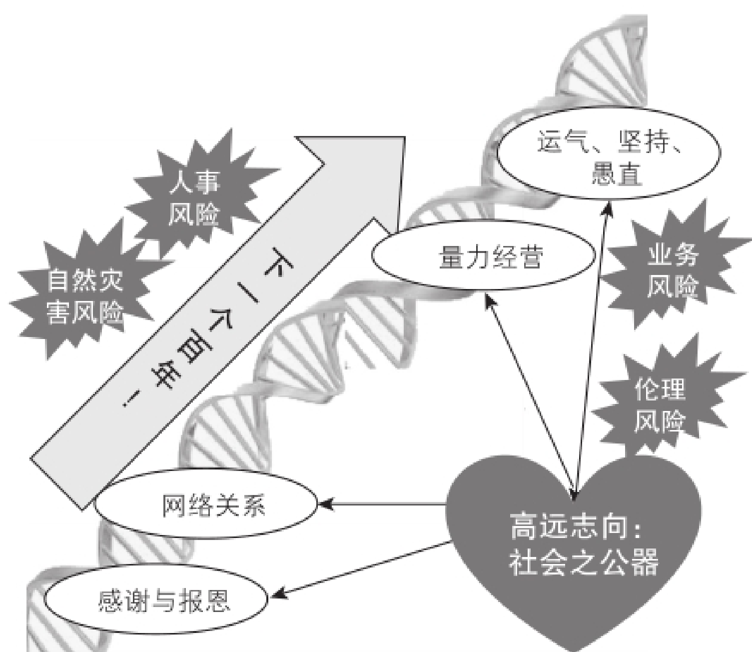


图7-5　长寿企业风险管理总结

上一节将“社会之公器”作为焦点，对第二章至第五章的内容进行了总括，追溯到300年前的石田梅岩及日本的文明等历史渊源，考察了“社会之公器”思想的根源。“社会之公器”的志向中凝结的思想，包括三方皆好、先义后利、共生精神等，通过各种实践形成了商道。

以上这些，都是商人为了把从祖辈继承的家业一代代传下去，使家业永远持续下去而形成的智慧结晶，而不是无根无据的空理论。这些智慧首先是从以创始人为代表的先祖们那里学习，然后传授给后代，另外还包括造访经营状况良好的商家，学习这些商家的智慧等。在江户时代和明治时期，曾经留有这样一些记载，一些商家四处找寻其他商家绝不外传的家训和家法，从中学习对自己的企业有用的经验。

所谓长寿企业的基因，最主要体现在戒掉私利私欲，有一颗为员工、顾客、竞争对手及社会奉献的心，并且长期坚持这样去做。对于商家而言，所谓对社会有益，体现在企业的日常经营活动中，就是要善待员工，生产顾客喜欢的商品和服务，真诚地对待竞争对手。

企业通过每件小事形成的信用，才是商家最大的财富。从某种意义上讲，商业活动的本质就是信用的扩大再生产，其实现手段就是企业生产的商品和服务，从这个角度去思考，就容易理解了。

“如果有人问松下电器是生产什么的，请回答：是生产人的。”如果借助松下幸之助的这句名言来说明，那么“获得信用，并创造更大的信用”的企业正是长寿企业。

建立信用是一个长期的过程。日本的关西地区有一句俗语，叫“经商如牛口水”，意思是说，要想短期内暴富必将失败，不要因为一时的繁荣而沾沾自喜最终导致破产。不要做眼前利益的俘虏，重视长期的合作关系，如牛的口水一样细水长流的经营才是经商的王道。

与此相关联，接下来用常被提及的“运气、坚持、愚直”三个单词作为本书的结尾。这三个词是成功必不可少的三要素。让我们倾听一下Seven＆i Holdings公司[1]的名誉董事长伊藤雅俊的金玉良言。

所谓愚直，是指太聪明的人不会成功……对于眼前的事情过于聪明伶俐的人，长期来看难以成功，多数会失败……

所谓坚持，是指为了获得客户的信任而持续努力……所谓诚实，是指不需要夸张和艳丽，而是要做出自我牺牲，让自己有吃亏的感觉……我认为诚实才是商人的出发点。[2]

---

注释

[1]7 - 11便利店和华堂超市的母公司。——译者注

[2] 伊藤 （2005）、26~29頁。

# 参与者介绍

编著

后藤俊夫

日本经济大学研究生院特聘教授。东京大学经济学院本科、哈佛大学商学院（MBA）毕业。

曾就职于NEC、光产业创成大学研究生院。

主要著作：《三代人100年不破产的公司的规则——超长寿的家族经营的秘诀》（2009年，钻石出版社），《老店企业研究（改订新版）》（合著，2012年），《家族经营——不为人知的实力和可能性》（编著，2012年，白桃书房），《百年企业100选》（主编，2014年，东方通信社），《家族经营白皮书（2015年版）》（主编，2015年，同友馆），Secrets of Family Business Longevity in Japan from Social Capital Perspective . Handbook ofResearch on Family Business，Second Edition . Edward Elgar Publishing，2013等。

参与本书写作的部分：第一章、案例3、案例7、案例10、案例11、案例12、案例26、案例30、案例31、第六章、第七章。

执笔人（以姓氏第一个字母的日语发音为序）

荒尾正和

hogaraka信托公司事业总括部长。中小企业诊断师、特定社会保险人力资源师、国际公认投资分析师。毕业于埼玉大学经济学院。曾就职于信托银行、投资顾问公司。

主要著作：《百年企业100选》（合著，2014年，东方通信社），《家族经营白皮书（2015年版）》（合著，2015年，同友馆）。

参与本书写作的部分：第三章第一节、案例9、案例13、案例15、案例16、案例18、第三章第七节。

加藤茂

中小企业诊断师。庆应义塾大学工学院电气工学系毕业后，在电气机械企业和精密机械企业就职。

参与本书写作的部分：案例5、案例14。

曾根原敬悦

市场营销公司企划部部长。1958年山形县生人。毕业于日本大学经济学院。进入公司后，先后就职于市场营销局、大阪分公司，后任信息开发本部副部长。

主要著作：《老店企业研究（改订新版）》（合著，2012年），《百年企业100选》（合著，2014年，东方通信社），《家族经营白皮书（2015年版）》（合著，2015年，同友馆）。

参与本书写作的部分：第四章。

高梨一郎

丸仁株式会社顾问、Vian公司顾问。1954年生于兵库县。日本大学法学院本科毕业。曾就职于东洋制罐、东京可口可乐公司，先后任丸仁株式会社董事、Vian公司董事长。2002年设立非营利组织FBN日本，任理事长至今。

主要著作：《老店企业研究（改订新版）》（合著，2012年），

《家族经营白皮书（2015年版）》（合著，2015年，同友馆）。

参与本书写作的部分：第五章第一节、案例27、案例28、案例29、第五章第五节。

西村公志

中小企业诊断师。法学专业毕业后，在独立的系统公司、市场调查公司任职。

主要著作：《百年企业100选》（合著，2014年，东方通信社），《金融机构店周的开业支援便览》（合著，银行研修社），《家族经营白皮书（2015年版）》（合著，2015年，同友馆）。

参与本书写作的部分：案例17。

柳义久

中小企业诊断师。明治大学商学院毕业后，先后在日本Victor公司、SS制药公司就职。目前在明治大学管理学院硕士课程学习。

主要著作：《利用经营革新计划成功的企业》（合著，同友馆），《百年企业100选》（合著，2014年，东方通信社），《家族经营白皮书（2015年版）》（合著，2015年，同友馆）。

参与本书写作的部分：第二章第一节、案例1、案例2、案例4、案例6、案例8。

# 日本长寿企业一览表

（按创业年份排序）

| 公司名称 | 创业年份 | 年号 | 所在地 | 行业 |
|---|---|---|---|---|
| 金刚组 | 578 年 | | 大阪府大阪市天王寺区 | 建筑 |
| 法师旅馆（善吾楼） | 718 年 | 养老 2 年 | 石川县小松市 | 旅馆 |
| 旅馆佐堪 | 1184 年 | 寿永 3 年 | 宫城县仙台市太白区 | 旅馆 |
| 锅屋 | 1560 年 | 永禄 3 年 | 岐阜县岐阜市 | 铸件、精密夹具 |
| 西川产业 | 1566 年 | 永禄 9 年 | 东京都中央区日本桥 | 床上用品 |
| 丁子屋 | 1596 年 | 庆长元年 | 静冈县静冈市骏河区 | 餐厅 |
| 龟甲万 | 1661 年 | 宽文元年 | 千叶县野田市 | 食品 |
| 辰马本家酒造 | 1662 年 | 宽文 2 年 | 兵库县西宫市 | 酿酒 |
| 福田金属箔粉工业 | 1700 年 | 元禄 13 年 | 京都府京都市山科区 | 金属箔粉 |
| 白玫瑰 | 1721 年 | 享保 6 年 | 东京都台东区寿 | 雨具 |
| 小布施堂 | 1755 年 | 宝历 5 年 | 长野县上高井郡小布施町 | 和式点心 |
| 大河川酒造店 | 1790 年 | 宽政 2 年 | 福岛县喜多方市 | 酿酒 |
| 近江屋绳 | 1805 年 | 文化 2 年 | 京都市下京区七条通 | 缆绳销售 |
| 八木泽商店 | 1807 年 | 文化 4 年 | 岩手县陆前高田市 | 调味料 |
| 醉仙酒造 | 1807 年 | 文化 4 年 | 岩手县陆前高田市 | 酿酒 |
| 山本海苔店 | 1849 年 | 嘉永 2 年 | 东京都中央区日本桥 | 食品 |
| 勇心酒造 | 1854 年 | 安政元年 | 香川县绫歌郡 | 酿酒 |
| 佐藤养助商店 | 1860 年 | 万延元年 | 秋田县汤泽市 | 食品 |
| 广贯堂 | 1876 年 | 明治 9 年 | 富山县富山市 | 医药品 |
| 五岛轩 | 1879 年 | 明治 12 年 | 北海道函馆市 | 西餐厅 |
| 精工集团 | 1881 年 | 明治 14 年 | 东京都中央区银座 | 精密设备 |

| 公司名称 | 创业年份 | 年号 | 所在地 | 行业 |
|---|---|---|---|---|
| 森下仁丹 | 1893 年 | 明治 26 年 | 大阪市中央区玉造 | 医药品 |
| 西武铁道 | 1894 年 | 明治 27 年 | 埼玉县所泽市 | 陆运业 |
| NOGUCHI(野口) | 1898 年 | 明治 31 年 | 东京都中央区日本桥本町 | 五金批发 |
| 江守集团 | 1906 年 | 明治 39 年 | 福井县福井市 | 化学品批发 |
| 兄弟工业 | 1908 年 | 明治 41 年 | 爱知县名古屋市瑞穗区 | 电器设备 |
| 铃木 | 1909 年 | 明治 42 年 | 静冈县滨松市南区 | 运输设备 |
| hoppy beverage | 1910 年 | 明治 43 年 | 东京都港区赤坂 | 食品 |
| 泡泡玉肥皂 | 1910 年 | 明治 43 年 | 福冈县北九州市若松区 | 化学 |
| 不二家 | 1910 年 | 明治 43 年 | 东京都文京区大塚 | 点心、食品 |
| 出光兴产 | 1911 年 | 明治 44 年 | 东京都千代田区丸之内 | 石油炼制、销售 |

(续)

# 注　释

## 第二章　人事风险管理

[1]  参考该公司官网以及下述书籍：落合康裕（2016）『事業承継のジレンマ： 後継者の制約と自律のマネジメント』白桃書房。樋口修吉（1999）『老舗の履歴書I』中央公論新社。東京商工会議所中央支部（2010）『老舗企業の生きる知恵』。『企業家研究』第7号。

[2]  参考该公司官网以及下述书籍：  本間之英·篠田達（2006）『誰かに教えたくなる老舗の底力』講談社。朝日新聞社（2011）『日本の百年企業』後藤俊夫監修（2014）『百年企業100選』東方通信社。

[3] 参考该公司官网以及下述资料：「100年経営の会」http：//www.100nen-keiei-no-kai.jp。『NHKスペシャル　長寿企業大国にっぽんの秘密』2007年6月18日放映。METI-RIETI　APEC中小企業シンポジウム資料、2010年10月1日。

[4]  参考该公司官网以及下述资料：  浜松情報BOOK：鈴木道雄、鈴木俊三、スズキ歴史館http：//www.hamamatsu-books.jp/category/detail/　4c8db569ec261.html，引用日期2016年12月29日。鈴木修（2009）『俺は、中小企業のおやじ』日本経済新聞出版

社。

[5] 参考该公司官网以及其他有关资料。

[6]  参考该公司官网以及下述书籍：落合康裕（2016）『事業承継のジレンマ：後継者の制約と自律のマネジメント』白桃書房。

[7] 参考该公司官网以及下述书籍： 曽根秀一（2013）「老舗企業の継承に伴う企業家精神の発露：宮大工企業による事業展開の比較分析」『Venture review』（22）91～104頁。金剛利隆（2013）『創業一四〇〇年——世界最古の会社に受け継がれる一六の教え』ダイヤモンド社。

[8] 参考该公司官网以及下述书籍： 石渡美奈（2007）『社長が変われば会社は変わる！』阪急コミュニケーションズ。石渡美奈（2010）『社長が変われば、社員は変わる！』あさ出版。「ワールドビジネスサテライト」テレビ東京。

第三章　业务风险管理

[1] 参考该公司官网以及下述书籍： 鶴蒔靖夫（2012）『「シャボン玉石けん」の挑戦』㈱IN通信社。『人財マガジン』。

[2]  参考该公司官网、秋田县稻庭乌冬面合作社官网以及下述书籍： 中小企業白書、Future SIGHT（フィデア総合研究所）、中小機構「中小企業ビジネス支援サイト」。

[3] 参考该公司官网以及下述资料： 『富山県薬業史：通史』富山県， 1987年。『戦略経営者』、2010年10月号。「北陸地域における企業活動の国際化事例集第2弾」、平成24年、北陸AJEC。

[4] 参考该公司官网以及下述资料：落合康裕 （2016）『事業承継のジレンマ：後継者の制約と自律のマネジメント』白桃書房。『Buzip 京都の社長.tv』。

[5]   参考下述书籍：安井義博（2003）『ブラザーの再生と進

化』生産性出版。ブラザー工業株式会社100周年事業推進部編（2009）『ブラザーの「1世紀」ともに歩んだ100年の軌跡』ブラザー工業株式会社。

[6]　参考该公司官网以及下述书籍：西村幸夫·埒正浩（2011）『証言·まちづくり』学芸出版社。日本経済新聞社編（2013）『200年企業III』日本経済出版社。

[7]　参考该公司官网以及下述资料：「14代目のブログ」http：// chojiyablog。後藤俊夫 （2007） 「400年の持続的成長に学ふ」FBN Newsletter、13。http：//www.fbnj.jp/newsletter。

[8]　参考该公司官网、森下仁丹历史博物馆官网以及下述书籍：森下仁丹株式会社監修（2013）『長寿企業に学ぶ　企業改革成功の理由』幻冬舎。

## 第四章　自然灾害风险管理

[1]　参考该公司官网以及下述资料：朝日新聞（2011）『日本の百年企業』朝日新聞出版。日本経済新聞社（2012）『200　年企業II』日本経済新聞出版社。『Kappo 仙台闊歩』（2014 年 9 月号）プレスアート。松永浩昌、中野秀樹、石橋陽一郎、中山健平（2003）「日本の主要な漁港におけるサメ類の種別水揚げ量の推定」日本水産学会誌。

[2]　参考该公司官网以及下述资料：朝日新聞（2011）『日本の百年企業』朝日新聞出版。五島軒社長若山直ブログ『記録への旅～五島軒誕生』2016 年 12 月 23 日。

[3]　参考该公司官网以及下述资料：横澤利昌編著（2012）『老舗企業の研究改訂新版』生産性出版。復興庁（2013）「被災地での55の挑戦」。地酒蔵元会 HP。

[4]　参考该公司官网以及下述资料：石井洋之（2013）「長寿ファミリー企業における自然災害リスクに対するレジリエンスに関する考察」静岡県立大学大学院経営情報イノベーション研究科博士論文。

[5] 参考该公司官网以及下述资料：横澤利昌編著（2012）『老舗企業の研究　改訂新版』生産性出版。日本経済新聞社（2012）『200年企業II』日本経済新聞出版社。今野誠一『事業継承の極意 長寿企業に学ぶ長期存続の神髄』㈱マングローブHP。

[6] 参考该公司官网以及下述资料：帝国データバンク（2009）『百年続く企業の条件』朝日新聞出版。野村進（2006）『千年、働いてきました』角川書店。

[7]　参考该公司官网以及下述书籍：西川産業（1966）『西川400 年史』西川400 年社史編纂委員会編。

第五章　伦理风险管理

[1] 参考该公司官网以及下述资料：セイコーミュージアムHP。

[2]　参考下述书籍：後藤俊夫（2009）『三代100年潰れない会社のルール』プレジデント社。

[3]　参考该公司官网以及下述资料：『信頼回復対策会議最終報告書』（2007）、https：//www.fujiya-peko.co.jp/company/csr/pdf/assembly_ 20070419_01.pdf。後藤俊夫（2009）『三代100年潰れない会社のルール』プレジデント社。

[4]　参考该公司官网以及下述资料：東京商工リサーチ、http：// www.tsr-net.co.jp/news/tsr/20150430_05.html。ビジネスジャーナル：http：//biz-journal.jp/2015/09/post_11705_2.html

[5]　参考该公司官网以及下述资料：先駆者たちの大地「キッコーマン中興の祖二代茂木啓三郎」IRマガジン1999年6~7月号

Vol.38野村インベスター·リレーションズ、「中野栄三郎氏を訪う」『日本醸造協会誌』1958、53（2）、https：//www.jstage.jst.go.jp、「一族8家による経営が生み出す“強さ”──茂木友三郎（キッコーマン名誉会長·創業97年）」『経済界』2014年5月1日。

[6] 参考该公司官网以及下述资料：出光興産㈱（2012）『出光100年史』。出光佐三（1956）『我が四十五年間』非売品。百田尚樹（2012）『海賊とよばれた男』講談社。出光昭介（2016）「私はなぜ出光合併に反対するのか」『文藝春秋』、94（16）：174-181。

[7] 参考下述书籍：足立政男（1990）『シニセの家訓』心交社。荒田弘司（2006）『江戸商家の家訓に学ぶ商いの原点』すばる舎。貫井陵雄（1999）「住友家法にみる経営倫理の精神」『日本経営倫理学会誌』6：179-188。平田雅彦（2005）『企業倫理とは何か 石田梅岩に学ぶCSRの精神』PHP研究所。茂木正雄著（1994）『江戸商人の経営哲学—豪商にみる成熟期の経営』にっかん書房。由井常彦（1993）『清廉の経営』日本経済新聞社。横澤利昌編著（2000）『老舗企業の研究』生産性出版。日本取締役協会編（2006）『江戸に学ぶ企業倫理』生産性出版。

# 参考文献

[1] 石川謙（1938）『石門心学史の研究』 岩波書店。

[2] 伊藤雅俊（2005）『ひらがなで考える商い（上）』日経BP社。

[3] 坂本信太郎（1976）『 近世町人教訓書「商人夜話草」』早稲田商学 261、908~946頁。

[4] 杉原四郎、藤原昭夫、逆井孝仁、藤井隆至（1990）『日本の経済思想四百年』日本経済評論社。

[5] 土屋喬雄（1964）『日本経営理念史』日本経済新聞社。

[6] 土屋喬雄（1967）『続·日本経営理念史』日本経済新聞社。

[7] 土屋喬雄（2002）『日本経営理念史』日本経済新聞社（前掲2 書の合本復刻）。

[8] 松下幸之助（1978）『実践経営哲学』PHP 研究所。

[9] PHP 研究所編（1993）「いまだから松下幸之助」『THE 21 7月特別増刊号』。

[10] 松下電器産業㈱（1968）『 松下電器五十年の略史』。

[11] 松下電器産業㈱（1953）『創業三十五年史』。

[12] 余英時（著）、森紀子（訳）（1991）『中国近世の宗教倫理と商人精神』平凡社。

[13]　吉田健一（2009）『松下幸之助の人間観と経営哲学』鹿児島大学稲盛アカデミー研究紀要、221 頁。

[14] 劉金才·草山昭主編（2003）『二宮尊徳思想論叢I 報徳思想と中国文化——北京大学における二宮尊徳思想国際シンポジウム論文集』学苑出版社。